

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie vzdělávací společnosti

Strategy of a Training Company

Student: Bc. Dita Němčíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Dita Němčíková

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Strategie vzdělávací společnosti
Strategy of a Training Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska strategie společnosti
3. Představení vzdělávací společnosti
4. Metodická část
5. Aplikace metody GM trend
6. Syntéza a doporučení pro společnost
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 2. vyd. New York: Free Press, 1998. 432 s. ISBN 0-684-84148-7.


TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

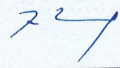
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Chtěla bych tímto poděkovat společnosti Everest s.r.o. za poskytnuté informace a vedoucí práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za příjemnou spolupráci a za rady a informace, které mi poskytla při psaní diplomové práce.

V Ostravě dne 21. dubna 2017


.....

podpis

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska strategie společnosti.....	7
2.1 Základní pojmy	7
2.1.1 Strategie	7
2.1.2 Typy strategií	8
2.1.3 Základní a dílčí cíle podniku	12
2.1.4 Mise a vize.....	13
2.2 Strategické řízení	14
2.3 Strategické myšlení	17
2.4 Strategické plánování.....	18
2.5 Strategická analýza	19
2.6 Strategická analýza okolí společnosti.....	21
3 Představení vzdělávací společnosti.....	23
3.1 Mise a vize společnosti	23
3.2 Lidé ve společnosti Everest.....	24
3.3 Organizační struktura společnosti	24
3.4 Předmět podnikání společnosti Everest.....	25
3.5 Společenská odpovědnost Everest.....	26
4 Metodická část	28
4.1 Podnikatelský potenciál.....	28
4.2 Metoda pro zhodnocení podnikatelského potenciálu – GM-TREND	29
5 Aplikace metody GM-TREND	34
5.1 Metoda GM-TREND pro rok 2015.....	34
5.2 Metoda GM-TREND pro rok 2016.....	40
5.3 Metoda GM-TREND pro rok 2017	44
5.4 Absolutní a relativní výpočty potenciálů společnosti	49
5.5 Výpočet celkové dynamiky společnosti	52
6 Syntéza a doporučení pro společnost	55
6.1 Výsledky z roku 2015	55
6.2 Výsledky z roku 2016	57

6.3	Výsledky z roku 2017	58
6.4	Výsledky ze SWOT analýzy	61
6.5	Výběr strategie pro společnost Everesta.....	63
7	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam zkratk	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	Chyba! Záložka není definována.
	Seznam příloh	78
	Přílohy	1

1 Úvod

V dnešní hektické době musí všechny výrobní i nevýrobní společnosti den co den bojovat o své postavení na trhu. Neustále musí monitorovat dění kolem sebe, sledovat nové trendy a snažit se přizpůsobit těmto trendům. Konkurenceschopnou se nikdy nestane žádná společnost sama od sebe. V současné ekonomické situaci musí manažeři a vlastníci firem v ještě větší míře hledat varianty, jak svou firmu udržet na trhu. Toho se snaží dosáhnout přes krátkodobé a střednědobé cíle, u nichž je pozornost zaměřena především na efektivitu a hospodárnost celé společnosti. Tato snaha je zcela v pořádku, pokud je součástí dlouhodobé růstové vize celé společnosti. Mít konkurenceschopnou pozici v dlouhodobém horizontu znamená, schopnost manažerů společnosti naučit se základní znalosti a dovednosti, jak zpracovat kvalitní strategii a jak ji úspěšně implementovat do života společnosti.

Pro celkový úspěch společnosti je strategie firmy stejně tak nezbytná, jako je projekční plán nezbytný při stavbě domu. V dnešní době nemůže žádná firma dosáhnout výraznějšího a dlouhodobějšího úspěchu bez přesného a reálného plánování. Neexistuje model, podle kterého se musíme při tvorbě strategie řídit, společnost však může využít různé teorie v praxi a upravit je dle předmětu svého podnikání a danému odvětví, ve kterém působí. Zároveň je však také nezbytné plány pravidelně revidovat a přizpůsobovat je situaci na trhu, vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Plány musí být ambiciózní, dosažitelné a motivující.

Pokud hovoříme o strategii malého a středního podniku, potom vždy musí tato strategie vycházet na jedné straně z potřeb trhu a situace na trhu a na straně druhé ze záměru, který mají majitelé podniku se svou firmou.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav vzdělávací společnosti, navrhnout novou strategii pro tuto společnost, a to na základě analýzy GM-TREND. Touto společností je Everest s.r.o., která se již pár let pohybuje na trhu komerčního vzdělávání a poradenství.

Diplomová práce se bude členit na několik částí. V úvodní části budou charakterizována teoretické základy strategie společnosti, které poslouží jako předloha pro praktickou část. Praktická část bude zaměřena přímo na společnost Everest, s.r.o., na kterou bude aplikována analýza GM-TREND. Pomocí této metody bude vymezen a měřen podnikatelský potenciál vzdělávací společnosti

a pomocí pyramidální dekompozice funkcí potenciálů firmy budou určeny konkrétní potenciály.

Na závěr bude vypracováno shrnutí a společnosti bude doporučena strategie, která jí pomůže zajistit úspěšný rozvoj a schopnost obstát v silně konkurenčním prostředí.

2 Teoretická východiska strategie společnosti

Cílem této kapitoly je charakteristika hlavních teoretických východisek, která jsou nezbytná pro vytvoření podnikové strategie. Hlavní pozornost bude věnována pojmům, které přímo souvisejí se strategií a strategickým řízením.

2.1 Základní pojmy

Ekonomické pojmy, které jsou použity v diplomové práci, budou dále blíže vysvětleny. V seznamu použité literatury jsou uvedeny odborné tituly, ze kterých bylo čerpáno.

2.1.1 Strategie

Pojem „strategie“ vnímáme v našich životech na různých místech, ve spojení s různými příležitostmi a s různými činnostmi. Běžně používáme spojení vzdělávací strategie, strategie odměňování, bojová strategie nebo mediální strategie.

Pojem „strategie“ pochází z řeckého výrazu „Strategia“, který znamená schopnost vojenského vůdce vést své vojsko. Principy a postupy používané v dobách starověku se dají převést do podnikové sféry, kde se boj mezi konkurencí dá přirovnat k permanentní válce. [22]

Díky práci Carla von Clausewitze získala strategie svůj dnešní význam a především díky němu získala více politický, diplomatický a psychologický význam, který je tak příznačný i pro podnikovou praxi. Strategii blíže vymezí následující definice z literatury.

„Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů.“

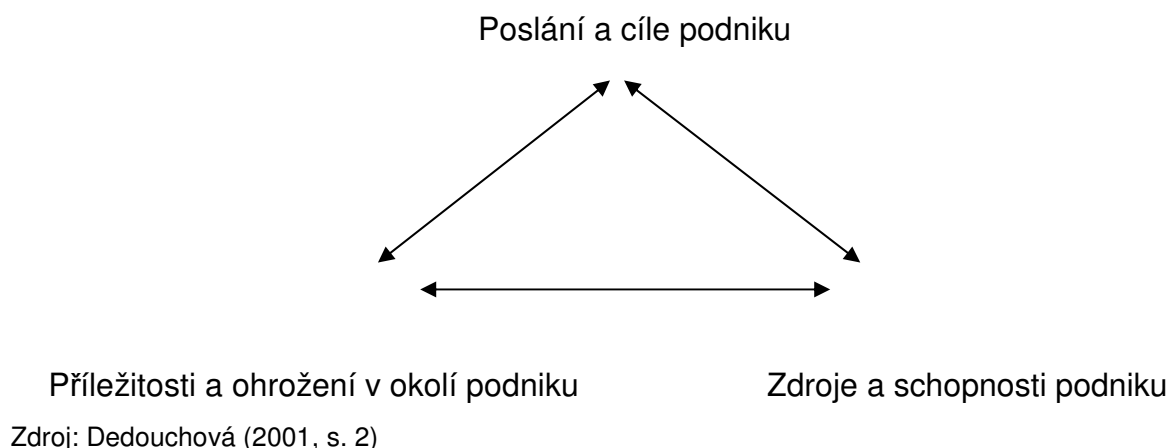
Alfred D. Chandler [4, s. 314]

Názor na definici strategie se v průběhu let vyvíjel v těsné spojitosti se zkušenostmi a poznatky získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku.

Tradiční definice chápe strategii jako dokument, kde jsou vymezeny dlouhodobé cíle podniku, je zde určen průběh jednotlivých operací a také rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro dosažení stanovených cílů. [3]

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Zde nalezneme dlouhodobé cíle podniku, je zde popsán průběh jednotlivých strategických operací a rozložení zdrojů tak, aby tato strategie korespondovala s potřebami podniku a byla schopna se vypořádat se změnami v okolí podniku. [3]

Obr. 2.1 Vztah mezi posláním, zdroji a okolím podniku



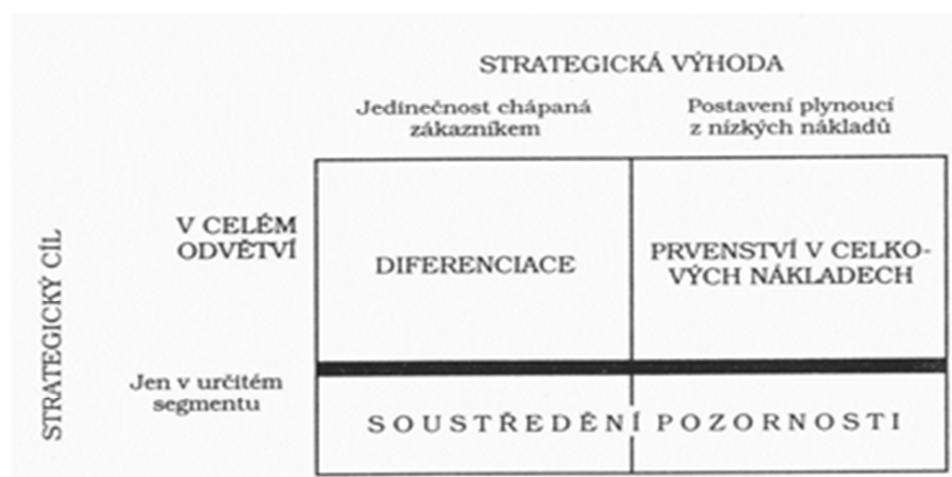
2.1.2 Typy strategií

Podnik může pro svou činnost uplatnit celou řadu existujících strategií. Samotný pojem strategie se vyvíjel a obměňoval podobně, jako se vyvíjelo samotné rozdělení strategií. Vymezením a rozdělením strategií se zabývala a zabývá celá řada odborníků.

Podle Portera existují tři obecné strategie k předstížení jiných firem v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti. [21]

Obr. 2.2 Tři obecné strategie



Zdroj: Porter (1998, s. 39)

Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie byla běžnou v sedmdesátých letech a spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech. Toto prvenství vyžaduje zavedení výkonných výrobních zařízení, důsledné sledování možností snižování nákladů vlivem zkušeností, přísná kontrola přímých a režijních nákladů a minimalizaci nákladů v oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, reklama, prodej atd. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, začne jí to přinášet nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil. Nízké náklady jí tak vytvářejí ochranu před působením všech pěti konkurenčních sil, protože veškeré soupeření může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, a tak samozřejmě méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčnímu tlaku jako první. [14]

Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferenciací produktu nebo služby a vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Měnit můžeme design, image značky, technologie, prodejní síť apod. V ideálních případech se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Pokud se této strategie firmě podaří dosáhnout, tak je to životaschopná strategie pro získání nadprůměrných výnosů, neboť opět vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Diferenciace vytváří ochranu díky tomu, že zákazníci zůstávají věrni osvědčené značce a tím jsou i méně citliví na cenu. [14]

Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na určitou skupinu odběratelů, geografický trh či segment výrobní řady. Tato strategie je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Vychází se z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému strategickému cíli účinněji než konkurence, která má širší záběr zájmu. Výsledkem toho je, že firma dosáhne buď diferenciaci, nebo vykazuje při své činnosti nižší náklady. Strategie soustředění nevede k diferenciaci nebo k nízkým nákladům v rámci celého trhu, ale k dosažení jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli. [14]

Po rozhodnutí zvolení typu strategie bývá přikročeno k formulaci strategických alternativ, které bývají členěny podle způsobů jejich působení. Kritériu působení se věnoval Vykypěl a ten rozlišuje strategii expanze, omezení, stability a kombinovanou strategii:

- strategie expanze – při použití této strategie podnik usiluje o rozvoj své podnikatelské aktivity, což mimo jiné přináší vyšší investice, vyšší riziko, ale i možnost úspěchu;
- strategie omezení – je strategií, při níž podnik omezuje své aktivity, protože je nezbytné reagovat např. na to, že podnik vykonává určité služby špatně, existují silné hrozby okolí nebo podnik nesplnil své strategické cíle a změny jsou vyvolány vlastníky či zákazníky;
- strategie stability – u této strategie je základem neustálá snaha zlepšovat efektivitu svých činností. Tato strategie je méně riziková a má rutinní charakter. Využívá se v prostředí, kde je málo hrozeb a málo příležitostí;
- strategie kombinovaná – používá se u podniků, které procházejí obdobím změn. Jde např. o změny životního cyklu výrobků, služeb či trhů. [11]

Při hledání obecných strategických alternativ lze také vycházet ze SWOT analýzy, která reprezentuje završení strategické analýzy a zároveň slouží k určení konkurenčních výhod a klíčových faktorů úspěchu společnosti. V rámci analýzy jsou strategie rozděleny do čtyř kvadrantů, které souvisí s postavením podniku ve vnějším a vnitřním prostředí.

Hlavním přínosem SWOT analýzy je, že společnosti poskytne jasnou identifikaci jejich hlavních strategických kladů, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Kombinace výsledných faktorů SWOT analýzy se využije k formulaci vhodné strategie reagující na konkrétní situaci:

- strategie WO (max-min) – tato strategie slouží k minimalizaci slabých stránek díky maximálnímu využití příležitostí. Bývá často označována jako strategie hledání;
- strategie ST (min-max) – díky této strategii dochází k identifikaci hrozeb a k jejich následné změně v příležitosti za podpory silných stránek. Taktéž bývá nazývána jako konfrontační strategie;
- strategie WT (min-min) – strategie využívající se k minimalizaci slabých stránek a rovněž ke snížení hrozeb podniku z jeho okolí. Bývá taktéž nazývána jako obranná strategie (vyhýbání);
- strategie SO (max-max) – strategie, která slouží k využití příležitostí z okolí za pomoci silných stránek podniku. Tato strategie bývá označována jako strategie využití. [16]

Jako další alternativu je možno využít rozdělení I. H. Ansoffa, který je znám jako otec strategického řízení, a který jako první zavedl v roce 1965 systematický přístup k typologii strategií:

- strategie rozvoje trhu – v rámci této strategie jde podniku především o to, aby vstoupil na nové trhy a získal nové zákazníky s dosavadním výrobkem;
- strategie rozvoje výrobku – cílem je prorazit s novým výrobkem na dosavadním trhu. Jedná se o rozšíření sortimentu, uvedení podpůrných služeb atd.;
- strategie pronikání na trh – toto je strategie, při níž chce podnik s dosavadním výrobkem získat větší podíl na dosavadním trhu. Lze toho dosáhnout např. snížením cen, různými druhy slev nebo lepší reklamní kampaní. Tuto strategii upřednostňují podniky, které nevyhledávají riziko a raději sází na jistotu;
- strategie diverzifikace – je strategie proniknutí nového výrobku na nové trhy. Jedná se o nejvíce rizikovou strategii. [7]

Obr. 2.4 Ansoffova matice

		Produkt	
		současný	nový
Trh	současný	pronikání na trh	vývoj produktu
	nový	rozšiřování trhu	diverzifikace

Zdroj: vlastní zpracování (Jirásek, 2002)

Existuje velké množství typů strategií a také nespočet způsobů rozdělení jednotlivých typů strategií. Záleží jen na představitelích společnosti, jakou alternativu strategie si zvolí pro svou společnost.

2.1.3 Základní a dílčí cíle podniku

Aby bylo možné definovat firemní strategii, musí mít management společnosti jasně definované:

- základní cíle, kterých má společnost dosáhnout a které jsou vyjádřeny ve formě mise, vize a dílčích cílů,
- oblast a rozsah podnikání,
- konkurenční výhody, které umožní realizovat základní cíle.

Základním cílem je z ekonomického hlediska tvorba hodnoty, kterou můžeme měřit různými způsoby. Klasicky ji lze měřit prostřednictvím dosaženého zisku, rentability nebo novými ukazateli např. ekonomickou přidanou hodnotou (EVA) nebo tržní přidanou hodnotou (MVA). Hlavní cíle jsou dosahovány pomocí dílčích cílů. V podniku pak lze sestavit celou řadu dílčích cílů, které mezi sebou budou mít vazby a budou navzájem:

- komplementární, které přímo podporují vrcholový cíl,
- nezávislé, které si naopak s vrcholovým cílem na první pohled odporují,

- protichůdné, ale pouze v krátkodobém horizontu. [19]

Vhodné stanovení cílů je pro firmu velmi významné. Vhodně stanovené cíle pomáhají firmě k definování jejího postavení vzhledem k jejímu okolí a umožňují sladit činnosti těch, kdo rozhodují a tvoří dispozice pro zabezpečení souladu rozhodování na odlišných úrovních. Kdyby firma neměla správně vymezené cíle, pak by neměla srozumitelný základ pro hodnocení svého úspěchu či neúspěchu.

Při stanovování cílů lze postupovat v následujících krocích:

- vyjádření obecných cílů – např. snižování nákladů;
- vyjádření specifických cílů – cíle pro jednotlivé oblasti činnosti, případně úrovně řízení, např. snižovat počet lidí;
- určení priorit – stanovení významnosti cílů.

Pro strategické cíle platí, že je nutné stanovené cíle v průběhu času upravovat podle měnícího se podnikatelského prostředí. Samozřejmou součástí by měla být kontrola toho, zda jsou stanovené cíle úspěšně plněny, v opačném případě na dané neshody reagovat. Strategické cíle firmy by se měly přizpůsobovat životnímu cyklu výrobku. [8]

2.1.4 Mise a vize

V rámci strategického řízení tvoří mise a vize pomyslný vrchol pyramidy strategického řízení, a to ještě nad firemní strategií. K tomu, aby mohla být mise přesně určena, musí být definována smysluplně a existence společnosti by měla být odlišná od ostatních firem. Z mise také musí jasně vyplývat, jakému druhu podnikání se firma věnuje. [5]

„Mise vyjadřuje přání firmy, jak by měla být firma chápána veřejností, a proto můžeme říci, že dobře formulovaná mise zdůvodňuje především oprávněnost existence firmy a prezentuje aktivity provozované firmou.“ [17, s. 130]

Neméně důležitá je rovněž vize společnosti. Vize je popis žádoucí představy budoucího cíle, kterého chce firma dosáhnout. Měla by mít podobu jednoduchého popisu cíle a jeho ideálního stavu. [5]

Za úspěšnou vizi se považuje taková vize, která v sobě zahrnuje následující prvky:

- obraznost – přenesený popis toho, jak se v budoucnosti má a bude podnik chovat,
- adresnost – týká se všech zainteresovaných skupin,
- uskutečnitelnost – je potřeba stanovit náročné cíle, ale zároveň reálné,
- jednoznačnost – vize musí být naprosto jasná, bez rozporů,
- flexibilita – vize musí být dostatečně obecná, aby mohla svůj účel plnit co nejdéle a bylo možné provádět i změny,
- srozumitelnost – každý zaměstnanec podniku musí být schopen vysvětlit podstatu vize maximálně během pěti minut. [18]

„Mise vyjadřuje smysl nebo důvod existence firmy. Vize je budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout.“ [5, s. 8]

Mezi vizí a misí je rozdíl, který spočívá v tom, že mise je spojena s přítomností, protože je zaměřena na dosažení stanovených postupů chování společnosti, zatímco vize cílí na budoucnost a zmiňuje poměrně konkrétní cíle, které jsou ale stanoveny v dlouhodobém horizontu. Vize se může měnit, zatímco mise je obecná a i při změně vize může zůstat mise nezměněná. [5]

2.2 Strategické řízení

Strategickému řízení se věnuje celá řada autorů a každý z nich se snaží formulovat vlastní definice. Např. Porter definuje strategické řízení jako *„široce založený vzorec určující jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.“* [15, s. 128]

Úkolem strategického řízení je udržení a získání strategické konkurenční výhody a také stanovení a dosažení v určeném čase reálných dlouhodobých cílů. Strategické řízení získává stále větší význam z důvodu zvyšující se komplexnosti dnešní společnosti, a to zejména díky těmto faktorům:

- zvýšená očekávání zákazníků v oblasti kvality a různorodosti výrobků a služeb,
- rychlý rozvoj výpočetní techniky, který způsobil revoluci v řadě procesů, jimiž se stávají výrobky a služby dostupné zákazníkům,
- zvýšená konkurenceschopnost firem, která je důsledkem snazší dostupnosti nových technologií a dostatku kvalitní pracovní síly,
- větší důraz na životní prostředí, což vede k vývoji alternativních materiálů a zdrojů energie,
- větší důraz na práva zákazníka,
- výraznější propojení lidí a firem na celém světě nejen na základě ekonomických aktivit, ale i na ekonomickém a politickém základě (EU, OPEC atd.). [9]

Strategické řízení zahrnuje činnosti, které se zaměřují na udržování dlouhodobé harmonie mezi posláním firmy, disponibilními zdroji a dlouhodobými cíli. Důležitý je rovněž vztah mezi společností a okolím, ve kterém společnost podniká. Strategické řízení lze popsat jako mix základních manažerských aktivit, mezi které řadíme plánování, organizování, vedení a kontrolu. Tyto aktivity zachycuje obrázek č. 2.3.

Obr. 2.3 Grafické znázornění struktury základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení

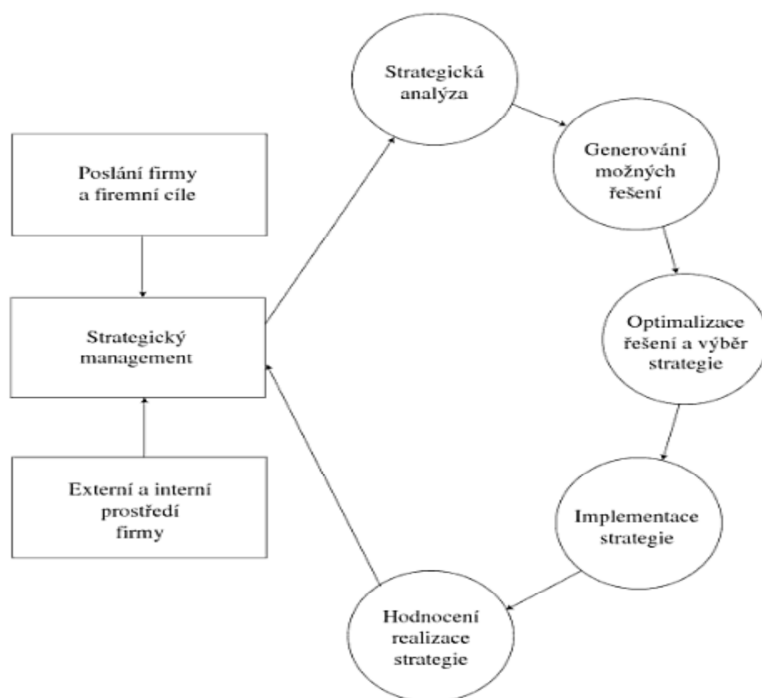


Zdroj: vlastní zpracování (Hanzelková & Keřkovský, 2013) [6]

Strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení na sebe hierarchicky navazují. Jejich odlišení vyplývá z úrovně míry pravomocí a odpovědností při určování cílů, úkolů a rovněž během jejich realizace. Jednotlivé úrovně řízení se zabývají realizací cílů a řešením problémů v různých časových horizontech. Ve strategickém řízení přemýšlíme v létech, kdežto v operativním řízení, je to o dnech nebo i o menších časových jednotkách. [8]

Pravděpodobně nikdy nenajdeme ideální model strategického řízení. Strategické řízení by mělo být prováděno logicky a mělo by být chápáno, jako nepřetržitý proces viz obr. 2.4. Na začátku je to obvykle definování poslání firmy a stanovení firemních cílů, pokračuje to strategickou analýzou a formulací možných variant řešení, a končí to výběrem a implementací optimálních strategií. Hladce fungující systém strategického řízení je významnější než jen samotné dokumenty, např. strategické plány, které v současném bouřlivém a dynamickém světě rychle zastarávají. [8]

Obr. 2.4 Nepřetržitý proces strategického řízení



Zdroj: Keřkovský & Vykypl (2006, str. 7)

2.3 Strategické myšlení

Definice strategického myšlení existuje mnoho, a i když se všechny trochu různí, mají stejnou podstatu: Strategické myšlení je proces, který jednotlivci aplikují za účelem dosažení jistého úspěchu či cíle.

Ať již při vytváření strategie vycházíme z jakékoliv definice, nejdůležitější podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Mezi základní dva principy řadíme:

- Princip variantnosti – vychází z reality, že není známo, jak se budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku v průběhu strategického období (obvykle 3 až 10 let). Strategie se proto musí zpracovávat ve více variantách, které budou vycházet ze znalostí všech vývojových trendů, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Varianty přitom musí být kompatibilní, tzn., že v případě potřeby může podnik přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence.
- Princip permanentnosti – úzce souvisí s předešlým principem a vlastně znamená, že práce na strategii je nikdy nekončící proces. Stále je třeba sledovat, zda reálný vývoj faktorů působících na strategii podniku se vyvíjí v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena. [3]

Organizace by však měla být schopna pracovat i s dalšími principy, z nichž například uvedme:

- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip tvůrčího přístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí práce s časem. [3]

Manager musí zvládnout úplný rozsah a rozmanitost jevů soudobého světa, musí umět vybrat jednu z variant, které se mu v dnešním dynamickém světě nabízí.

Strategické myšlení se skládá z mnoha principů, které se doplňují, překrývají a nelze je vnímat izolovaně. [10]

Mezi bariéry strategického myšlení patří:

- *chybějící poslání a vize;*
- *nesystémovost;*
- *nepřipravenost ke změnám;*
- *obranné jednání;*
- *krátkozrakost;*
- *byrokracie (dusí potřebnou iniciativu a inovační tvořivost);*
- *výrobní orientace;*
- *prodejní orientace;*
- *paradigma (stálé držení se osvědčených a spolehlivých strategií);*
- *osobní zájmy;*
- *špatná informovanost;*
- *nerozhodnost.* [1, str. 187]

Mezi přínosy strategického myšlení patří především delší životní cyklus výrobků, rychlé a jisté navrácení vložených prostředků, vyšší efektivnost, rychlejší dosažení zisků, méně krizového řízení, lepší zpětná vazba, vylepšení týmové spolupráce a týmové nálady.

2.4 Strategické plánování

Strategické plánování by měl být nepřetržitý proces, na jehož začátku je formulace poslání společnosti, dalším krokem je analýza vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a současného stavu společnosti. Poté následuje stanovení strategické vize a strategických cílů, vytvoření možných řešení a výběr strategie na základě vybraných kritérií. V rámci strategického plánování se pak stanovují krátkodobé cíle, taktiky a projekty, které povedou k implementaci strategického plánu. V průběhu celého strategického plánování probíhá soustavný monitoring a vyhodnocování případných odchylek. [20]

Všechny předchozí kroky vedou společnost k tomu, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Vše slouží především k eliminaci chyb a k předvídání změn. Během strategického plánování se přijímají rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro společnost silnější konkurenční pozici, než je současná. [8]

Cílem strategického plánování je zformování takového strategického plánu, který bude základním dokumentem společnosti.

Strategický plán

Strategický plán je jeden ze základních dokumentů společnosti, který formuluje předpokládaný směr společnosti v dlouhodobém časovém období. Správný strategický plán by měl mít následující součásti:

- vizi,
- tezi,
- souhrn přítomného stavu,
- určení pro koho je plán stanoven,
- analýzu SWOT,
- shrnutí jednotlivých oblastí rozvoje,
- časový plán pro splnění strategického plánu,
- závěr.

Strategický plán se zaměřuje na globální otázky budoucnosti společnosti a na způsoby, jak se společnost se změnami vypořádá. Jedná se například o otázky velikosti společnosti, o finanční strukturu společnosti, výzkum, vývoj a rozvoj, investice a také různé technologie. [23]

2.5 Strategická analýza

„Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit

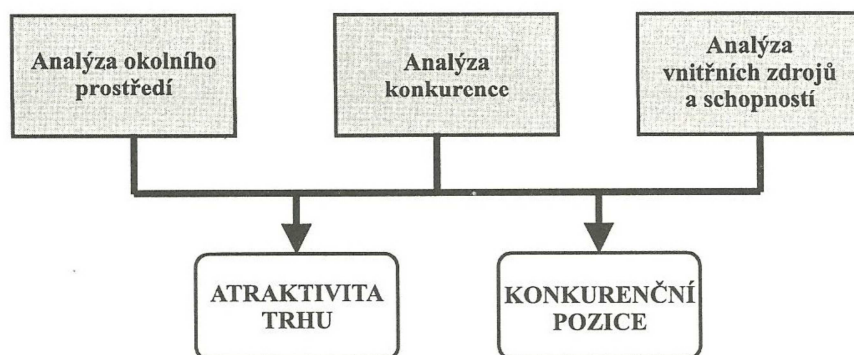
všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ [16, str. 8]

Hlavním úkolem strategického plánování je hledání odpovědí na otázky typu „Kde jsme nyní“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam dostat?“. A strategická analýza by nám měla dát odpověď hlavně na první otázku.

Důležitými prvky strategické analýzy jsou analýza okolního prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností společnosti.

Strategická analýza okolního prostředí pomáhá managementu lépe pochopit vlivy okolního prostředí, které na společnost působí, a které ji ovlivňují. Analýza konkurence umožňuje managementu vidět konkurenční pozici své společnosti. Naproti tomu strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností umožňuje manažerům lépe porozumět strategickým schopnostem své společnosti právě díky kvalitnější formulaci této strategie. [19]

Obr. 2.5 Prvky strategické analýzy



Zdroj: Košťan, Šuleř (2002, s. 28)

Zavedení strategie

Strategické procesy a rozhodnutí podstatným způsobem působí na chování firmy a výrazně, obvykle dlohodobě usměrňují také její vývoj. Uplatnit strategii patří mezi nejtěžší úkoly. Po předložení velkého množství variant je nutné vybrat strategii, kterou je nezbytné zavést do praxe a poté jí upravit do srozumitelných organizačních akcí. Jestliže firma vlastní všechny potřebné zdroje, pak je rozhodování o orientaci rozvoje společnosti snadné. Kvalitní strategie vznikne tehdy, když je společnost schopna zkombinovat zdroje s činnostmi tak, aby to umožnilo dosažení určených cílů. [2]

Manažeři by se při snaze implementovat novou strategii zejména neměli zapomenout zabývat následujícími „implementačními“ kroky:

- *přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly potřebám nové strategie,*
- *identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch nové strategie,*
- *naplánovat prioritní strategické aktivity,*
- *upravit organizační strukturu, aby umožnila efektivní vykonávání strategicky nejdůležitějších činností,*
- *vypracovat nové standardy pracovních postupů,*
- *implementovat prvky firemní kultury podporující strategii,*
- *vytvořit motivační systém podporující úsilí lidí o úspěšnou realizaci strategie,*
- *zajistit odpovídající podpůrný informační systém,*
- *přizpůsobit nové strategii systém hodnocení výkonnosti a kontroly,*
- *zabezpečit fungování podpůrného vnitrofiremního komunikačního systému,*
- *zavést mechanismy benchmarkingu umožňujícího neustálé zlepšování procesů,*
- *převést strategii do operativních (provozních) cílů. [9, str. 111]*

2.6 Strategická analýza okolí společnosti

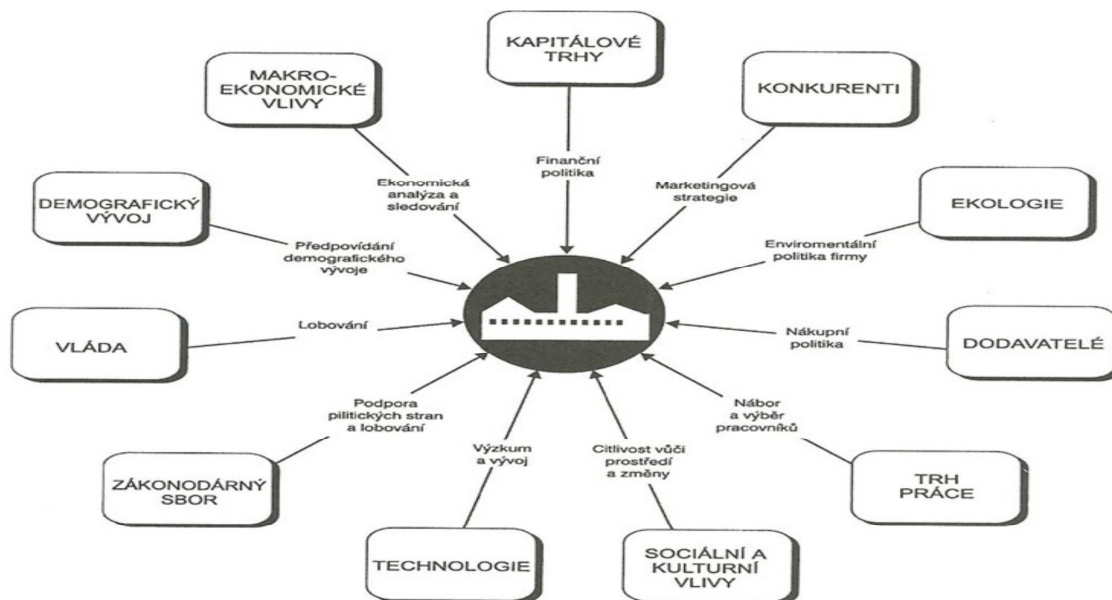
Strategie společnosti by měla být zpracovávána na základě reálných dat, které byly stanoveny během analýz orientovaných na hlavní jevy, jež působí na strategické rozhodování. Analýza vnějšího prostředí firmy, je nutná k tomu, aby si manažeři uvědomili vliv vnějšího prostředí na společnost a také, aby byli lépe informováni o stavu, ve kterém se jejich společnost nalézá. V současné atmosféře neustálých změn vzniká riziko ztráty souhrnného nadhledu a rozpoznání rozhodujících strategických sil. Jako závažnější problém považujeme nejistotu, ve které společnost působí. Je důležité naučit se používat znalosti a zkušenosti z oboru a také svého vlastního zdravého rozumu. [9]

Ovlivňování prostředím

Na obr. 2.6 jsou zobrazeny vnější vlivy, které mohou ovlivňovat společnost. Obrázek zároveň naznačuje způsoby, jak na ně může společnost reagovat. Pro

každou organizaci jsou důležité jen některé síly, protože jejich druh a počet se v určitém čase neustále mění. [9]

Obr. 2.6 Vnější vlivy



Zdroj: Košťan, Šuleř (2002, s. 35)

3 Představení vzdělávací společnosti

Třetí kapitola bude popisovat profil společnosti Everest s.r.o., pro kterou je tato diplomová práce vypracována. Tato společnost se zabývá poradenskou a servisní činností a také službami v oblasti lidských zdrojů, řízení a rozvoje organizací. Vzdělávání v krátkodobých otevřených i firemních kurzech a dlouhodobé koncepční programy tvoří hlavní náplň práce Everestu.

Společnost vznikla v roce 1997. Dnes už se jeví jako stabilní a silná společnost, která zaměstnává desítky lidí po celé republice.

Základní údaje

Obchodní firma:	Everesta s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	25014650
Datum zápisu:	13. ledna 1997
Soud:	Krajský soud v Ústí nad Labem
Spisová značka:	C10957
Sídlo:	Mimoňská 3223, 470 01 Česká Lípa
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	1 000 000 Kč [25]

3.1 Mise a vize společnosti

Mise

„Naším posláním je pomáhat lidem a organizacím v jejich rozvoji na cestě k prosperitě a spokojenosti.“ [24]

Vize

„Chceme se stát nejoblíbenější a nejvyhledávanější společností poskytující služby a poradenství v oboru řízení a rozvoje organizací a jejich zaměstnanců.“ [24]

3.2 Lidé ve společnosti Everesta

Společnost na trhu se vzděláváním a poradenstvím vystupuje již od roku 1997. Hlavní sídlo firmy, které je v České Lípě, regionální ředitelství jsou v Praze, Brně, Ostravě a obchodní zastoupení se nachází v Českých Budějovicích. V současné době má Everesta 32 zaměstnanců.

Everesta se řadí v oboru lidských zdrojů na poradenskou špici, proto klade velký důraz na práci a výchovu svých stávajících a nových zaměstnanců. Při výběru nových lidí se na prvním místě zajímají o to, jakou mají povahu a vlastnosti, jaké si určují cíle a jaké hodnoty upřednostňují. Potenciál těchto lidí upřednostňují před jejich zkušenostmi. Vychází z toho, že odbornost i zkušenost u nich časem nabydou, ale slušnost, poctivost a zájem o práci lze člověka naučit jen těžko.

3.3 Organizační struktura společnosti

Současným trendem je vytvářet organizační struktury s menším počtem úrovní řízení, avšak s širším rozpětím pracovníků, kteří se rychleji přizpůsobují potřebám zákazníků. Současně tím roste zainteresovanost zaměstnanců na řízení, roste týmová spolupráce a probíhá rychlejší odezva na změny v prostředí a velký důraz se klade na potřeby zákazníka. [4]

Aby implementace a posléze realizace strategie byla účinná, je důležité, aby veškeré zdroje společnosti, počítaje v to ty nejdůležitější - lidské, byly účelně uspořádány. Správný výběr organizační struktury je zárukou úspěšně implementované strategie. Jen tehdy lze očekávat, že se podaří dospět ke stanoveným cílům. [4]

Společnost EVERESTA využívá maticovou organizační strukturu, viz tab. 3.1.

Tabulka č 3.1 Organizační struktura

DOZORČÍ RADA + GENERÁLNÍ ŘEDITEL SKUPINY		
EVERESTA s.r.o.		SESTERSKÉ SPOLEČNOSTI
VÝKONNÝ ŘEDITEL		ESC Eurofinance, s.r.o.
	OBCHODNÍ ŘEDITELKA	Eyrie, s.r.o.
Právní oddělení	Vedoucí call centra	Inboox CZ, s.r.o.
Vedoucí ekonomického oddělení	Obchodní zástupci	MarketeersCz, s.r.o.
Vedoucí oddělení nabídek	Vedoucí realizace zakázek	
Produktoví manažeři	Ombudsman	
	Realizace - firemní kurzy	
	Realizace - otevřené kurzy	
	Realizace - eventy a konference	
	Lektoři	

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiál společnosti

3.4 Předmět podnikání společnosti Everest

Everesta se zabývá vzdělávací a poradenskou činností a to ve formě krátkodobých otevřených i firemních kurzů a také formou dlouhodobých koncepčních programů.

Školící činnost

Společnost pořádá krátkodobé firemní i otevřené kurzy v oblastech řízení, rozvoje společností, řízení lidí i osobnostního rozvoje. Everest se zabývá také akreditacemi a profesní kvalifikací. Jedná se o rekvalifikační kurzy akreditované MŠMT (Manažer, tvůrce výkonu; Profesionální kouč; Mistr ve výrobě) nebo o komplexní programy připravené dle standardů profesní kvalifikace státem garantované Národní soustavy kvalifikací (Personalista; Lektor dalšího vzdělávání). Absolvent kurzu získá osvědčení o absolvování a je přichystán složit zkoušku.

Poradenství

Další oblastí, na kterou společnost zaměřuje svou pozornost, je komplexní firemní poradenství. Poradenský proces tvoří tzv. čtyři P. Prvním P je podrobná

konkretizace zakázky. Tato část zahrnuje přesné porozumění požadavkům a potřebám klienta, stanovení cílů a výstupů a v neposlední řadě přípravu a odsouhlasení konkrétní cenové a časové nabídky. Druhé P je pečlivá příprava. Zde patří seznámení se s organizací klienta a vyhodnocení údajů, dat, přehledů a dalších materiálů. Profesionální realizace je třetí P. Tady patří hledání a výběr alternativ řešení, definice nároků na zdroje a realizace konkrétních klíčových kroků a změn dle zadání. A posledním P je průkazné vyhodnocení, které zahrnuje sestavení a prezentaci poradenské zprávy.

Konference

Vlajkovou lodí na konferenčním poli je série vlastních konferencí s názvem „Ven z krabice“. Základním posláním těchto konferencí je napomáhat byznysu a lidem v něm formou rozvíjení jejich potenciálu, nacházení nových podnětů a nápadů, otevírat krabice plné zdrojů a překvapení. Při řetězové reakci mezi Everestou a zákazníkem dochází k uvolňování byznys energie, což představuje více nápadů, nové know-how a lepší pracovní výkon.

Firemní akce

Teambuildingové a zážitkové programy se zaměřují především na rozvoj účastníků. Díky cíleným aktivitám, které se připravují ve spolupráci se zkušenými kouči a psychology, pak mají účastníci možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti v potřebných oblastech. Používané aktivity připravují na míru konkrétní skupině lidí a obvykle jsou jeho součástí i koučové a psycholog. Využívají také učební efekt „nepohodlí“, ale současně zajišťují bezpečí všech. [24]

3.5 Společenská odpovědnost Everestu

Everesta se hlásí k principům společenské odpovědnosti firem a hlásila se k nim už v dobách, kdy zkratka CSR ještě nebyla symbolem moderního marketingu českých firem. Vzhledem k hodnotám, které vždy vyznávali zakladatelé, majitelé a manažeři společnosti, bylo pro Everestu vždy přirozené pomáhat.

Majitelé zastávají filosofii, že se budou raději věnovat projektům z oblastí, které dobře znají a současně pro jiné dárce nemusí být tak atraktivní. Proto se snaží o podporu těch, kteří nejsou potřební prvoplánově. Jedná se například o podporu

osob znevýhodněných na trhu práce, pro které Everesta realizovala několik projektů. Na Severní Moravě šlo o projekt s názvem „Děvčata, nedejte se!“. Zde se ženám nabízela možnost získat pomocí akreditovaných rekvalifikačních kurzů v oboru Obchodní zástupce a Sekretářka/Asistentka řidičský průkaz nebo absolvovat praxi ve firmách či si nechat provést bilanční psycholožkou analýzu pracovního profilu. Díky těmto projektům byly vzdělány, rekvalifikovány a podpořeny stovky osob.

4 Metodická část

Potenciálem podniku je většinou myšlen rozdíl mezi tím, co existuje v současnosti, a tím, co musí nebo může být. Tato pravděpodobná změna vyvolá odpor ke změně a zároveň to může být příležitost k zesílení původního potenciálu nebo dokonce ke vzniku nového potenciálu společnosti. [12]

Podnikový potenciál můžeme chápat i jako výsledný produkt či službu, kterou společnost nabízí. Know how, znalosti nebo jednotlivé postupy ve výrobě, mohou znázorňovat neobjevený potenciál, který může společnost v budoucnosti využít ke zvýšení konkurenceschopnosti. [13]

Pro měření a posouzení konkurenceschopnosti a konkurenčního potenciálu je potřeba použít vhodné metody a analýzy. Proto je tato kapitola věnována podnikatelskému potenciálu a metodě GM-TREND.

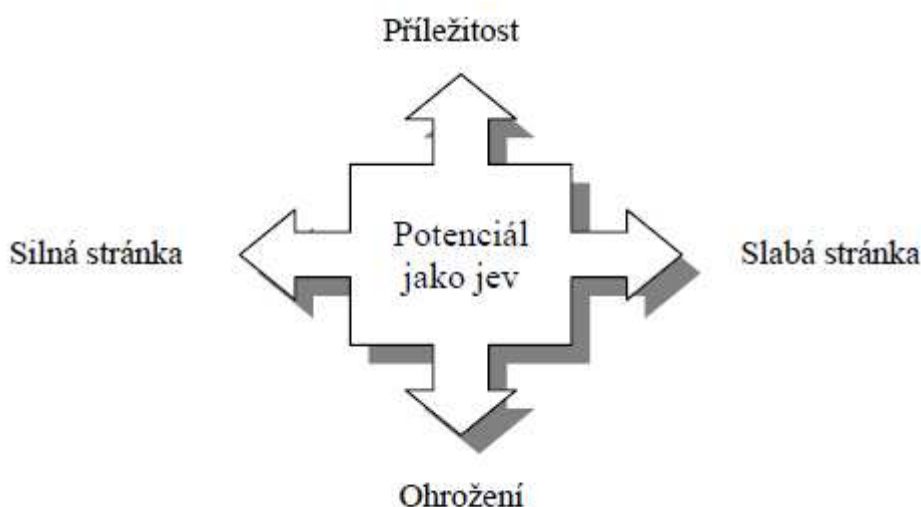
4.1 Podnikatelský potenciál

V současnosti je zcela zřejmé, že firmy jednoznačně mění svůj pohled na konkurenční soutěž, a to od trhu produkce směrem k trhu potenciálů, tj. od konkurence ke konkurenceschopnosti podniků. Tato změna v chování firem, po růstu vlivu globálního podnikatelského prostředí, si žádá porozumění novým principům, které vycházejí z nových poznatků v oblasti podnikové diagnostiky, strategie, logistiky, řízení jakosti a lidských zdrojů, financování atd. Je možno říci, že jde o novou kvalitu podnikání.

Konkurenceschopná společnost musí mít potenciál vnímatelný konkurenčními firmami, jinak nemůžeme mluvit o konkurenceschopnosti. Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem současnosti, kam míří vývoj a umět poznat možnosti a nutnost vlastní změny v konkurenčním trendu. Konkurenceschopnost podniku je určena zejména rozložením jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Udržení dynamické rovnováhy mezi jednotlivými částmi potenciálu je každodenní nutností v dobře prosperující a úspěšné společnosti. Kromě toho je nezbytné racionální rozložení jejího potenciálu na dosažený účel podnikání. Jakákoliv nežádoucí asymetrie směřuje společnost k poklesu konkurenceschopnosti. [12]

Z toho vyplývá, že samotný potenciál má různorodé podoby a projevy. Projevuje se jako vnitřní i vnější síla, a z tohoto důvodu vnitřní projev potenciálu označujeme jako silnou či slabou stránku. Vnější projev je naopak příležitost (posiluje a přidává sílu) a ohrožení (omezuje a ubírá z vnitřního potenciálu). Potenciál se tedy nakonec ve společnosti projeví jako silná či slabá stránka nebo případně jako příležitost nebo hrozba. Jde o transformaci potenciálu v elementární jevy, viz obr. 4.1. [12]

Obr. 4.1 Elementární projevy potenciálu



Zdroj: MIKOLÁŠ (2005, s. 37)

Nakonec si tedy pod pojmem „potenciál“ můžeme představit vše, co nacházíme kolem sebe, co umíme poznat, či jak rozumíme procesu jeho vzniku, vývoje, přeměn a zániku. Kromě toho musíme pochopit, že potenciál se vyskytuje kolem nás nezávisle na naší vůli a úrovni poznání. [13]

4.2 Metoda pro zhodnocení podnikatelského potenciálu – GM-TREND

Pro aplikační část diplomové práce je nutné vymezit základní metodu, která bude následně aplikována na konkrétní podnik, v tomto případě na vzdělávací společnost. Tato metoda je zaměřena na hodnocení potenciálu podniků a je to metoda GM-TREND.

Metoda GM-TREND

Diagnostická technika GM-TREND je metoda bodovací, která je pozoruhodná tím, že díky svým diagnostickým přístupům doplňuje klasické metody, ve kterých se používá bodování. Významnou charakteristikou je fakt, že eliminuje slabá místa klasických metod tím, že ukazuje důležitost vnitřních faktorů zkoumaného potenciálu. Tyto faktory rozděluje do diagnostických tabulek a pyramid. Lze s ní tedy porovnávat dlouhodobé, nehomogenní faktory.

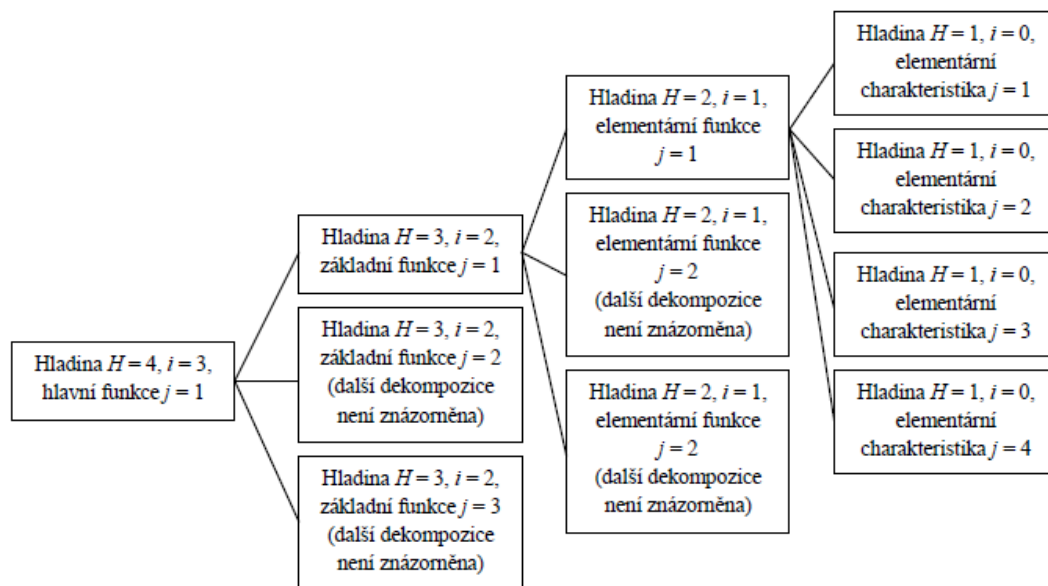
Používá se k celkové dekompozici podnikatelského potenciálu podniku. Jedná se o velmi detailní a hlubokou diagnózu firem. Charakterizuje hlavní faktory podniku a jeho okolí, které se nachází okolo něj a které ho ovlivňuje. [13]

Pyramidální dekompozice potenciálů (funkcí) společnosti

Jde o první a zásadní krok, jedná se o analytickou část. Vymezí se hlavní funkce společnosti, která je vždy jen jedna a vyjadřuje hlavní úlohu této společnosti, jinak řečeno odpovídá na otázku: Za jakým účelem byla společnost vytvořena? Následuje definování základních funkcí, ze kterých je hlavní funkce tvořena. Je důležité, aby zde byly obsaženy vnitřní i vnější charakteristiky společnosti.

Základní funkce musí být minimálně 3, maximální počet je 7. Pokračuje se takto dál ve vymezení funkcí nižších řádů. Elementární funkce jsou nejnižším stupněm a dále se již nedělí. Ke každé elementární funkci se však přiřazuje nadřazená funkce o 3 až 7 funkcích podřazených. Tyto funkce musí být vysvětleny minimálně 4, maximálně však 10 charakteristikami. Tímto postupem získáme hierarchický strom potenciálů podniku, který vychází z podstaty společnosti, viz. obr. 4.2 [13]

Obr. 4.2 Hierarchický strom



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková (2011, s. 253)

Bodové ohodnocení pyramidální struktury

Syntetické bodové ohodnocení potenciálu (funkcí) spočívá v následujících krocích:

- Označení funkcí a přiřazení jejich úrovní – postupuje se vždy od nejnižší úrovně (tedy elementárních charakteristik), kdy $i = 0$, postupně až k hlavním funkcím $i = 1, 2, 3, \dots, H$.
- Bodové ohodnocení funkcí potenciálu:

- diagnostická syntéza se začíná tvořit od nejnižších nadřazených funkcí, tedy na úrovni $i = 1$, každé větve hierarchického stromu funkcí. Nejdříve vybereme z palety funkcí podřazených ($i = 0$), které přísluší nadřazené funkci, veškeré důležité charakteristiky a spojíme je s funkcí nadřazenou ($i = 1$) jako slabou a silnou stránku, příležitost a ohrožení společnosti nesené onou nadřazenou funkcí - v každé skupině (např. ohrožení) musí být připojena minimálně jedna charakteristika a maximálně čtyři charakteristiky, tj. přibližně čtyři až šestnáct charakteristik nadřazené funkce ($i=1$) celkem.

- dále charakteristikám, které nebyly vybrány jako podstatné z úrovně $i = 0$, přidělíme bodovou hodnotu nula, tedy $BSA_{i=0} = 0$,
- následně podstatné charakteristiky vybrané v syntetické fázi na úrovni $i = 0$ pro úroveň $i = 1$ ohodnotíme v jednotlivých skupinách (ohrožení atd.), a to sestupně dle důležitosti (míry) potenciálu, tj. 1. pořadí = 4 body, 2. pořadí = 3 body, 3. pořadí = 2 body a 4. pořadí = 1 bod, resp. $BSY_{i=1} = 4, 3, 2, 1$,
- poté následuje synkréza, kde oceníme charakteristiky potenciálu na úrovni $i = 1$, zvolíme ve 2. stupni synkrézy charakteristiky (tj. ty, které byly vybrány v předchozí syntetické fázi, a které mají bodové ohodnocení potenciálu $BSY_{i=1}$) nehledě na to, ze které skupiny byly vybrány – vyberou se pouze čtyři charakteristiky (ze 4 až 16 z předešlého kroku) a seřadí se dle míry potenciálu v sestupném pořadí od jedné do čtyř - tyto charakteristiky ohodnotíme body $BSK_{i=1} = 8, 7, 6, 5$, tedy $BSK_{i=1} = 4 + <1, 2, 3, 4>$,
- na ostatních nadřazených úrovních ($i = 2, 3$ atd.) stromu je obdobný postup a bodové ohodnocení charakteristik míry potenciálu pro $i \geq 1$ je $BSK_i = (2 \times i - 1) \times 4 + <1, 2, 3, 4>$, a zároveň platí pro $i = 1$ a $i > 1$ $BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + <1, 2, 3, 4>$, avšak $BSK_{i=*} = BSA_{i=*} = 0$ (kde $*$ určujeme všechny elementární úrovně funkcí v rozdílných větvích stromu a $\max (BSK_i)$ je rovno maximální hodnotě ze všech BSK_i v rámci příslušné dekompoziční hladiny. [13]

Diagnostickeý přístup podnikatelských potenciálů GM-TREND zahrnuje ještě další kroky. Například jedním ze stěžejních kroků je dosáhnout tzv. procesní podoby pomocí transformace hierarchického stromu:

- podstatné, bodově oceněné hierarchické potenciály podniku se rozčlení do kvalitativních skupin (silné stránky, slabé stránky, hrozby či příležitosti) a seřadí se v jednotlivých skupinách dle celkového hodnocení potenciálu,
- poté se v horizontální rovině najdou vztahy mezi potenciály, a to nezávisle na velikosti potenciálu, tyto vztahy se zapíšu do tzv. incidenční tabulky a vypracuje se kauzální analýza,
- zhotovíme síťový diagram, který se sestojí na základě této incidenční tabulky, a za pomoci kterého řešíme 2 úlohy. Za prvé vyhledáme řetězec s nejvyšší

hodnotou (jedná se o součet absolutních hodnot daných potenciálů v řetězci) a za druhé vyhledáme řetězec s nejvyšším celkovým potenciálem (součet hodnot veškerých potenciálů v řetězci a to s tím, že silné stránky a příležitosti mají znaménko (+), kdežto slabé stránky a ohrožení mají znaménko (-),

- dále vymežíme výchozí, uzlové a koncové potenciály. [13]

V posledním kroku budeme hledat rozvojovou linii potenciálu (cesta s největším součtem v relativních hodnotách) a obrannou linii potenciálu (cesta s nejmenším součtem v relativních hodnotách). Celý postup výpočtu budeme opakovat pro všechny roky. Dle těchto výsledků prověříme dynamiku potenciálu firmy.

Poté vypočítáme vektorové silové pole (VSP = suma všech relativních hodnot, v jednotlivých cestách potenciálů), celkový potenciál firmy GVSP, což je suma všech absolutních hodnot, v jednotlivých cestách potenciálů).

Nakonec spočítáme orientaci silového pole a rysy potenciálu podniku dle vzorce 4.1:

$$SP = \left[2 - \frac{SP_0}{PC_0} \right] \quad kde: KPC_1 > \left[2 - \frac{SP_0}{PC_0} \right] \quad (4.1)$$

Dynamika potenciálu společnosti (ROSP) je zajištěna v případě, že poměr následujícího potenciálu neboli KPC_1 k výchozímu celkovému potenciálu KPC_0 je větší než 1.

Všechny výsledky analyzujeme a zaměříme pozornost na budoucí vývoj a potenciál firmy a doporučíme, na co by se společnost mohla zaměřit a co by měla upravit či čeho se vyvarovat. [13]

Pro praktické vymezení a ocenění potenciálu v metodě GM-TREND se rozvrhne postupový diagram konkrétního řešení a dalším krokem je vytvoření diagnostických pomůcek např. pomocné tabulky, grafy a další grafické pomůcky, viz příloha č. 1.

5 Aplikace metody GM-TREND

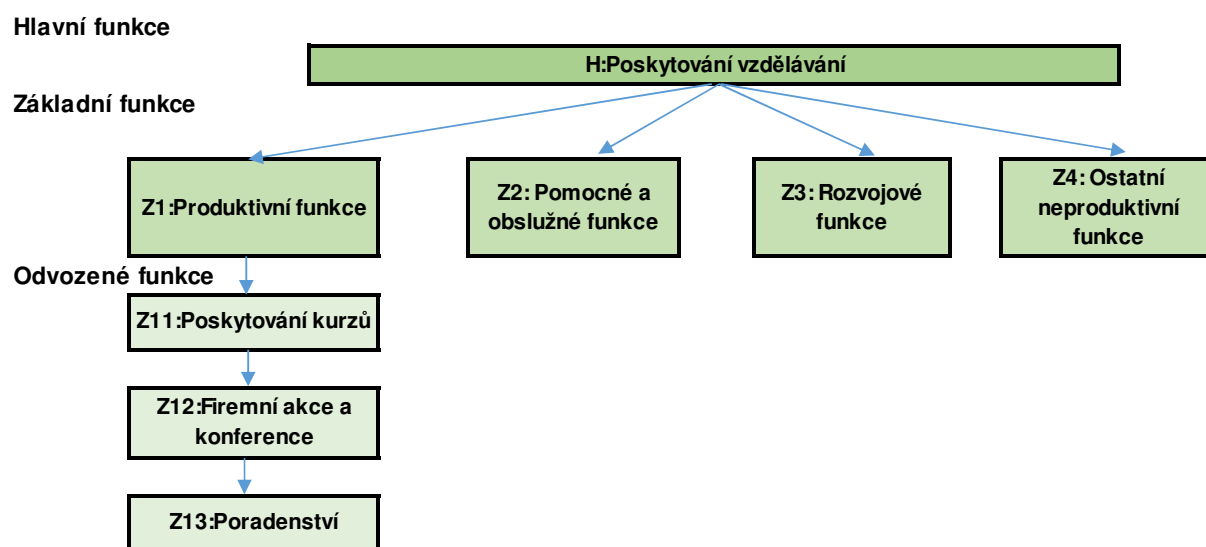
Prvním krokem v rámci realizace diagnostiky podnikatelského potenciálu je zvolení vhodného objektu diagnostiky. V této diplomové práci bude provedena diagnóza podnikatelského potenciálu pomocí metody GM-TREND pro společnost Everest, s.r.o. Díky dobré spolupráci s vedením společnosti byl vytvořen diagnostický tým, který poskytoval potřebné informace k vypracování diplomové práce. Tým byl tvořen výkonným ředitelem, obchodní ředitelkou, manažerkou kvality, ombudsmanem a mou osobou. Základem diagnózy bude zjištění minulého i současného stavu a jejich porovnání se stavem, který se očekává. Daná společnost disponuje jistými potenciály, ale úspěch společnosti závisí především na tom, jaké úrovně dosahují potenciály a jaké jsou vnitřní schopnosti společnosti.

5.1 Metoda GM-TREND pro rok 2015

První fází je pyramidální dekompozice funkcí, kdy musí být stanoveny hlavní, základní, odvozené a popřípadě elementární funkce. Za podpory diagnostického týmu uvedeného výše byla v průběhu třech dvouhodinových setkání, ve kterých byly poskytnuty interní pohledy na společnost a vize jednotlivých členů týmu, sestavena pyramidální dekompozice funkcí společnosti za roky 2015, 2016 a 2017.

Postupně byl vytvořen hierarchický strom potenciálů pro společnost Everest. Tyto charakteristiky jsou dále obodovány v rámci diagnostické analýzy, viz příloha č. 2. Hlavní funkce společnosti byla v roce 2015 poskytování vzdělávání, jelikož celá myšlenka této společnosti je zaměřena na identifikaci vzdělávacích potřeb a vedení procesu vzdělávání. Mezi základní funkce patřily produktivní funkce, pomocné a obslužné funkce, rozvojové funkce a ostatní neproduktivní funkce. Produktivní funkce byla popsána třemi odvozenými funkcemi. Byly to tyto funkce: poskytování kurzů, firemní akce a konference a poradenství, viz obrázek 5.1.

Obr. 5.1 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Funkce poskytování kurzů byla popsána osmi charakteristikami, které byly dále rozděleny na externí a interní. Mezi interní patřily: množstevní slevy, nedostatečné informace o kurzech, v případě ekonomického růstu s tím související růst platů a různorodost kurzů. Externí byly také čtyři: rozšíření či vznik konkurence, segment veřejné správy, vzdělávat se bude i po dotacích a nedostatečné informace o kurzech.

Odvozená funkce firemní akce a konference měla také osm charakteristik. Interní funkce byly: zkušenosti zaměstnanci, nedostatečná koordinace aktivit, flexibilita a nedotažení věcí do konce. Externí byly: segment veřejné správy, rozšíření či vznik konkurence, špatná ekonomická situace a vlastní školicí středisko.

Poslední odvozenou funkcí bylo poradenství, které bylo popsáno sedmi charakteristikami. Jako interní byly zvoleny: kvalita poradců, časová náročnost, záběr na širokou oblast poradenství a špatná komunikace. Jako externí byly zvoleny tyto tři funkce: rozšíření služeb v oboru poradenství, odchod kvalitních poradců, důvěryhodnost poradenské činnosti.

Základní funkce byly tři, a to pomocné a obslužné funkce, rozvojové funkce a ostatní neproduktivní funkce. Všechny tyto funkce měly sedm charakteristik. Pomocné a obslužné měly jako interní tyto charakteristiky: dostatek finančních prostředků, zkušenosti zaměstnanci. Externí: málo nebytových prostor k pronájmu,

závislost na dodavateli, využití nových technik výuky, využití školících prostor pro jiné firmy a nové zákony a legislativa.

Rozvojové funkce společnosti byly charakterizovány následovně interními vlastnostmi: investování do nových technologií, investování do oprav, školení vlastních zaměstnanců a zdokonalování jazykových schopností zaměstnanců. Externími charakteristikami: poptávka po nových kurzech, sezónnost, využití levnějšího dodavatele a tradiční zvyky zákazníků.

Ostatní neproduktivní funkce společnosti nepřinášely žádný zisk, byly jen nedílnou součástí činnosti společnosti. Interními charakteristikami byly: vedení účetnictví, řízení lidských zdrojů, rozšíření portfolia benefitů pro zaměstnance a systematický plán školení. Externí: sponzorování, spolupráce na zlepšení životního prostředí a změny legislativy.

Následně byly charakteristiky bodově ohodnoceny podle významnosti pro společnost to podle zvolené bodové stupnice:

Tab. 5.1 Bodové ohodnocení

Zvolená bodová stupnice:	
-3	Extrémně slabý
-2	Velmi slabý
-1	Slabý
0	Nevíme
1	Silný
2	Velmi silný

Zdroj: Vlastní zpracování

Na všech úrovních navržených funkcí a na základě přidělených bodů, byly vytvořeny diagnostické DM diagramy, které nám graficky znázorňují význam jednotlivých charakteristik na potenciál dané funkce firmy. Podrobné tabulky hodnocených funkcí a diagnostické DM diagramy jsou uvedeny v příloze, viz příloha č. 2.

Dalším krokem bylo provedení syntetického bodového ohodnocení funkcí pro rok 2015. Začíná se analyzovat od odvozených funkcí, přes základní až po hlavní funkci tzn., že se nejdříve provádí syntéza na hladině $i = 0$ hierarchického stromu,

přes funkce základní (syntéza na hladině $i = 1$) až k funkci hlavní (syntéza na hladině $i = 2$). Pro zhodnocení byly tedy vytvořeny příslušné vzorové tabulky pro syntézu, viz příloha č. 5.

Poté byly vybrány všechny zásadní charakteristiky potenciálů k jednotlivým funkcím na všech úrovních z pyramidální struktury a rozděleny do skupin interních faktorů (zvláště na silné a slabé stránky) a skupin externích faktorů potenciálů (tj. zvláště na příležitosti a hrozby) k vyhodnocení diagnostické syntézy. Následující bodové ohodnocení syntézy bylo vyjádřením významnosti potenciálů pro společnost. Charakteristiky na úrovni $i = 0$ (odvozené funkce) se ohodnotily body od nejvýznamnějších $< 4, 3, 2, 1 >$. Čtyři nejvýznamnější obodované charakteristiky, které společnost nejvíce ovlivňují či charakterizují, byly vybrány do diagnostické synkrézy a opět jim byly přiděleny body $< 8, 7, 6, 5 >$, dle zvoleného pořadí významnosti pro společnost.

Podle výše uvedeného postupu byla ohodnocena také úroveň funkce $i = 1$ (základní funkce). Charakteristiky potenciálů této úrovně byly v diagnostické syntéze ohodnoceny body $< 12, 11, 10, 9 >$ a následně čtyři nejdůležitější charakteristiky byly v synkréze ohodnoceny body $< 16, 15, 14, 13 >$. Dalším krokem se hodnocení vrátilo do diagnostické syntézy a to na ještě vyšší úroveň $i = 2$ (hlavní funkce). Tato hlavní funkce obsahuje šestnáct nejvýznamnějších charakteristik interních a externích faktorů získaných postupnou analýzou, které vedení společnosti považuje za nejvíce důležité, a mají také největší vliv na chod společnosti. Také jim byly stanoveny body na bodové škále dle významnosti pořadí, tj. $< 20, 19, 18, 17 >$. Nejvýznamnější silné stránce, slabé stránce, příležitosti a hrozbě byly opět v diagnostické synkréze přiděleny body, a to $< 24, 23, 22, 21 >$.

Podstatným výsledkem této analýzy je poslední synkretická tabulka:

Tab. 5.2 Výsledek synkrézy pro rok 2015

H: Poskytování vzdělávání			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch13(Př)	Oblast veřejné správy	4	21
Ch14(Hr)	Kvalita lektorů	2	23
Ch11(Si)	Dostatek finančních prostředků	1	24
Ch112(SI)	Nedostatečné informace o kurzech	3	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejdůležitější charakteristika zde byl určen dostatek finančních prostředků. Byl ohodnocen jako silná stránka společnosti a získal 24 bodů. Kvalitě lektorů připadlo druhé místo s 23 body a byla považována za hrozbu pro společnost. Slabou stránkou společnosti jsou nedostatečné informace o kurzech, které byly ohodnoceny 22 body. Příležitostí s 21 body byla vyhodnocena oblast veřejné správy.

Na základě tohoto vyhodnocení byla sestavena následující incidenční matice:

Tab. 5.3 Incidenční matice pro rok 2015

Charakteristiky	Ch13 Oblast veřejné správy	Ch14 Kvalita lektorů	Ch11 Dostatek finančních prostředků	Ch117 Nedostatečné informace o kurzech
Ch13 Oblast veřejné správy		←	←	←
Ch14 Kvalita lektorů	duplicitní		←	nemá vliv
Ch11 Dostatek finančních prostředků	duplicitní	duplicitní		nemá vliv
Ch117 Nedostatečné informace o kurzech	duplicitní	duplicitní	duplicitní	

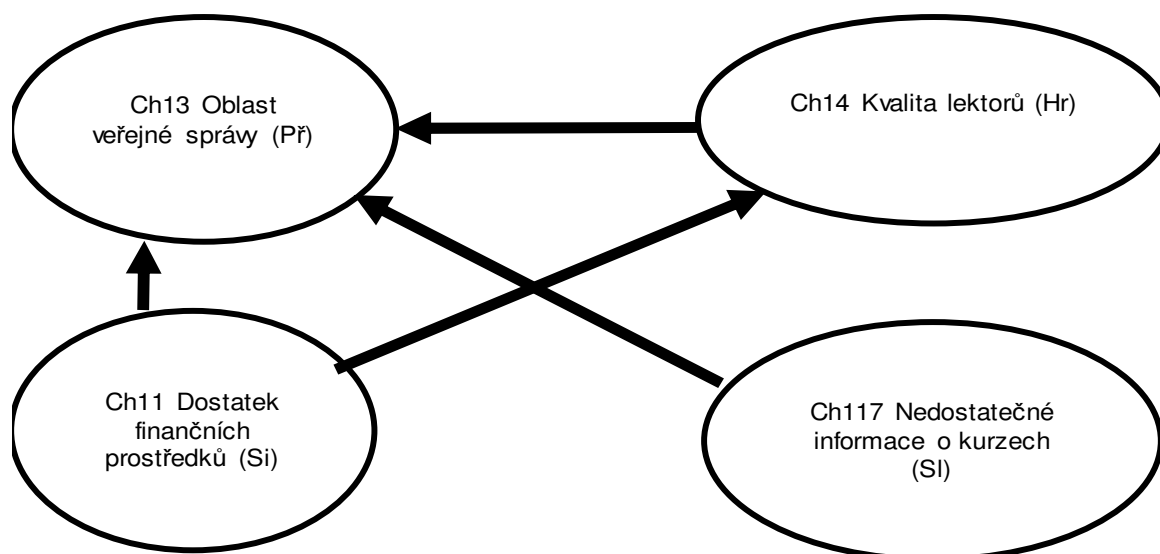
Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice pro rok 2015 plyne, že nejvíce ovlivněná charakteristika společnosti je oblast veřejné správy, kterou ovlivňují všechny tři ostatní potenciály. Další důležitou charakteristikou je dostatek finančních prostředků, který společnosti umožní získat opravdu kvalitní lektory a tím i nové zákazníky z oblasti veřejné správy. Další charakteristiky jsou bez vzájemného vlivu.

Síťový diagram pro rok 2015, který se nachází na obrázku 5.2, znázorňuje počáteční, uzlový i koncový potenciál. Počáteční potenciál je ten, ze kterého vychází ostatní potenciály a zároveň do něj žádný nevstupuje. V uzlovém potenciálu se kříží příchozí i odchozí potenciály. Potenciál, do kterého všechny potenciály směřují, ale žádný odsud nevychází, se nazývá koncový. Ze znázornění vzájemných cest nejvýznamnějších potenciálů pro rok 2015 vyplynulo, že charakteristika Ch11 a charakteristika Ch 117 jsou počátečními potenciály a CH11 je silnou stránkou

společnosti v podobě dostatku finančních prostředků a CH 117 slabou stránkou jako nedostatečné informace o kurzech. Koncový potenciál tvoří oblast veřejné správy (Ch13), která je příležitostí pro společnost a kterou ovlivňují všechny ostatní potenciály. Zbývajících potenciál patří mezi uzlové potenciály, a je to hrozba v podobě kvality lektorů (Ch14).

Obr. 5.2 Síťový graf potenciálů pro rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem byl výpočet absolutních a relativních hodnot jednotlivých cest v síťovém grafu potenciálů, tzv. linií potenciálů pro rok 2015, viz obr. 5.3 a nalezení rozvojové, obranné a celkové linie potenciálu společnosti Everest.

Obr. 5.3 Relativní a absolutní hodnota potenciálů pro rok 2015

Cesta	Relativní hodnota	Absolutní hodnota	
Ch11(24)+Ch14(-23)+Ch13(21)	22	68	
Ch11(24)+Ch13(21)	45	45	Rozvojová linie potenciálu
Ch117(-22)+Ch13(21)	-1	43	Obranná linie potenciálu

Zdroj: Vlastní zpracování

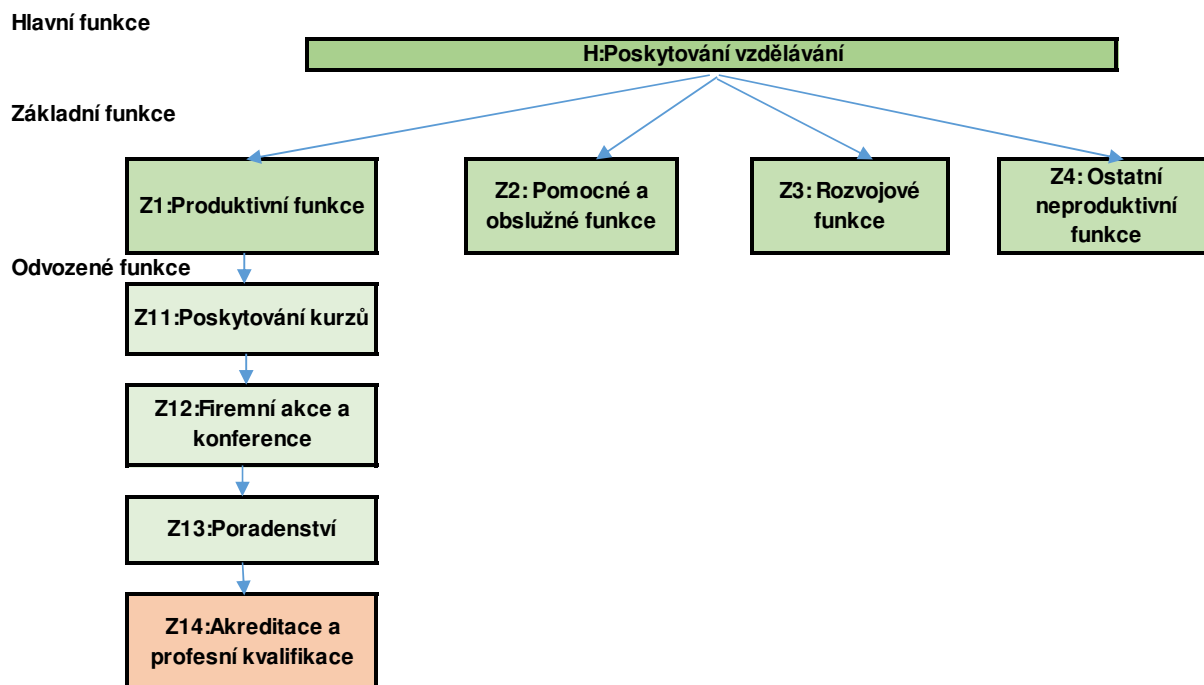
Druhá cesta je rozvojovou linií s nejvyšší relativní kladnou hodnotou 45, a je složena výhradně z kladných charakteristik a to silnou stránkou společnosti v podobě dostatku finančních prostředků a příležitostí v podobě získání zákazníků z oblasti

veřejné správy. Právě těmto charakteristikám by měla společnost Everesta věnovat pozornost a dále je rozvíjet. Poslední cesta tvoří obrannou linii, která má zápornou relativní hodnotu mínus jedna a je tvořena zápornou charakteristikou (-22) v podobě nedostatečných informací o kurzech a kladnou charakteristikou jako příležitost získat zákazníky v oblasti veřejné správy (21). Společnost Everesta by se měla věnovat i těmto charakteristikám, neboť by se mohlo stát, že právě nedostatečné informace společnosti způsobí úbytek klientů a znemožní jim získat klienty nové. Pro hodnocení rok 2015 má celková možná hodnota potenciálu společnosti velikost 68 bodů a představuje jí první linie, kterou tvoří tři charakteristiky s převahou silné stránky (24) a příležitosti (21).

5.2 Metoda GM-TREND pro rok 2016

Postup pro rok 2016 byl analogický. V první části byla vytvořena pyramidální dekompozice funkcí:

Obr. 5.4 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2016 byly určeny čtyři odvozené funkce, čtyři základní a jedna hlavní. Poté byla opět provedena diagnostická analýza, viz příloha č.3. První z odvozených funkcí bylo poskytování kurzů s osmi charakteristikami. Mezi interní charakteristiky se řadily: různorodost kurzů, vysoká cena kurzů, málo kvalitních lektorů a odborníků s novými přístupy, nedostatečný počet kurzů a kvalitní vlastní lektori. Externí charakteristiky byly: snížení zájmu o kurzy, získání klientů veřejné správy a proniknutí na nový trh.

Odvozená funkce firemní akce a konference měla tyto interní charakteristiky: kvalitní lektori, neplnění termínů, flexibilita a vysoká cena. Mezi externí charakteristiky patřily: úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence, špatná ekonomická situace, proniknutí na nový trh.

Další odvozenou funkcí bylo poradenství. Tuto funkci představovaly tyto interní charakteristiky: pracovitost lidí, důvěryhodnost poradenské činnosti, monitoring potřeb v oblasti poradenství a časová náročnost. Jako externí charakteristiky: využívání vlastních technologií, odbornost poradců, nárůst konkurence a zaměření na nové oblasti poradenství.

Novou odvozenou funkcí pro rok 2016 byla akreditace a profesní kvalifikace a měla takovéto interní charakteristiky: pracovitost vlastních lidí, nízká úroveň nových programů, rozšíření nabídky akreditačních kurzů a omezená nabídka kurzů. Jako externí charakteristiky: využívání vlastních softwarových programů a snížení zájmu o akreditace a profesní kvalifikace.

Základní pomocné a obslužné funkce měly tyto interní charakteristiky: pracovitost vlastních lidí, fungování IT podpory a noví kreativní zaměstnanci. Jako externí charakteristiky: využívání vlastních technologií, rekonstrukce vlastních prostor, lepší ekonomická situace na trhu a drahý pronájem prostor.

Rozvojové funkce společnosti byly charakterizovány následujícími interními vlastnostmi: bonusový systém pro zákazníky, odbornost pracovníků, investování do oprav a školení vlastních zaměstnanců. Externími charakteristikami: expanze na nové trhy, nárůst konkurence, využití levnějšího dodavatele, rozšíření aktivit do nových oborů podnikání.

Ostatní neproduktivní funkce společnosti nepřinášely žádný zisk, byly jen nedílnou součástí činnosti společnosti, viz příloha č. 3.

Dalším krokem bylo provedení syntetického bodového ohodnocení funkcí pro rok 2016, které proběhlo stejným způsobem jako u roku 2015, viz příloha č. 6.

Podstatným výsledkem této analýzy je poslední synkretická tabulka:

Tab. 5.4 Výsledek synkrézy pro rok 2016

H: Poskytování vzdělávání			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch128(Př)	Proniknutí na nový trh	2	23
Ch28(Hr)	Drahý pronájem prostor	4	21
Ch115(Si)	Kvalitní vlastní lektoři	1	24
Ch124(Sl)	Neplnění termínů	3	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejdůležitější charakteristika zde byla v tabulce 5.4 určena kvalita vlastních lektorů. Byla ohodnocena jako silná stránka společnosti a získala 24 bodů. Proniknutí na nový trh připadlo druhé místo s 23 body a byla považována za příležitost pro společnost. Slabou stránkou společnosti je neplnění termínů, které byly ohodnoceny 22 body. Hrozbou s 21 body byl vyhodnocen drahý pronájem prostor.

Na základě tohoto vyhodnocení byla sestavena následující incidenční matice:

Tab. 5.5 Incidenční matice pro rok 2016

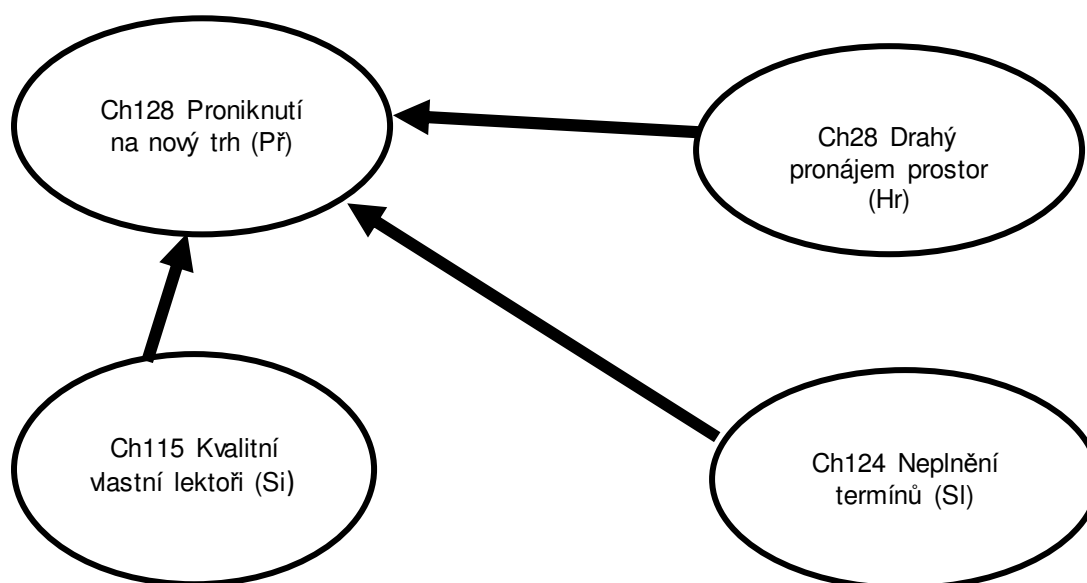
Charakteristiky	Ch128 Proniknutí na nový trh	Ch28 Drahý pronájem prostor	Ch115 Kvalitní vlastní lektoři	Ch124 Neplnění termínů
Ch128 Proniknutí na nový trh		←	←	←
Ch28 Drahý pronájem prostor	duplicitní		nemá vliv	nemá vliv
Ch115 Kvalitní vlastní lektoři	duplicitní	duplicitní		nemá vliv
Ch124 Neplnění termínů	duplicitní	duplicitní	duplicitní	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice pro rok 2016 plyne, že nejvíce ovlivněná charakteristika společnosti je proniknutí na nový trh, kterou ovlivňují všechny tři ostatní potenciály. Další charakteristiky jsou bez vzájemného vlivu.

Ze znázornění vzájemných cest nejvýznamnějších potenciálů pro rok 2016 vyplynulo, viz obr. 5.5, že charakteristiky drahý pronájem prostor (Ch28), kvalitní vlastní lektoři (Ch115) a neplnění termínů (Ch124) jsou počátečním potenciálem a jsou hrozbou, silnou a slabou stránkou společnosti. Koncový potenciál tvoří proniknutí na nový trh (Ch128), která je příležitostí pro společnost a kterou ovlivňují všechny ostatní potenciály.

Obr. 5.5 Síťový graf potenciálů pro rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování

Opět následoval výpočet absolutních a relativních hodnot jednotlivých cest v síťovém grafu potenciálů, tzv. linií potenciálů pro rok 2016, viz obr. 5.6 a nalezení rozvojové, obranné a celkové linie potenciálu společnosti Everest.

Obr. 5.6 Relativní a absolutní hodnota potenciálů pro rok 2016

Cesta	Relativní hodnota	Absolutní hodnota	
Ch115(24)+Ch128(23)	47	47	Rozvojová linie potenciálu
Ch124(-22)+Ch128(23)	1	45	Obranná linie potenciálu
Ch28(-21)+Ch128(23)	2	44	

Zdroj: Vlastní zpracování

První cesta je rozvojovou linií s nejvyšší relativní kladnou hodnotou 47, a je složena výhradně z kladných charakteristik a to silnou stránkou společnosti v podobě kvalitních vlastních lektorů a příležitostí v podobě proniknutí na nový trh. Právě těmito charakteristikami by se měla společnost Everestu zabývat a dále je rozvíjet. Druhá cesta tvoří obrannou linii, která má relativní hodnotu 1 a je tvořena zápornou charakteristikou (-22) v podobě neplnění termínů a kladnou charakteristikou jako příležitost proniknout na nový trh (23). Společnost Everestu by se měla věnovat i záporným charakteristikám, neboť by se mohlo stát, že právě neplnění termínů v různých oblastech působení společnosti, odradí stávající i potenciální klienty. Hodnocený rok 2016 má celkovou možnou hodnotu potenciálu ve velikost 47 bodů a představuje jí první linie, kterou tvoří tři charakteristiky s převahou silné stránky (24) a příležitosti (23).

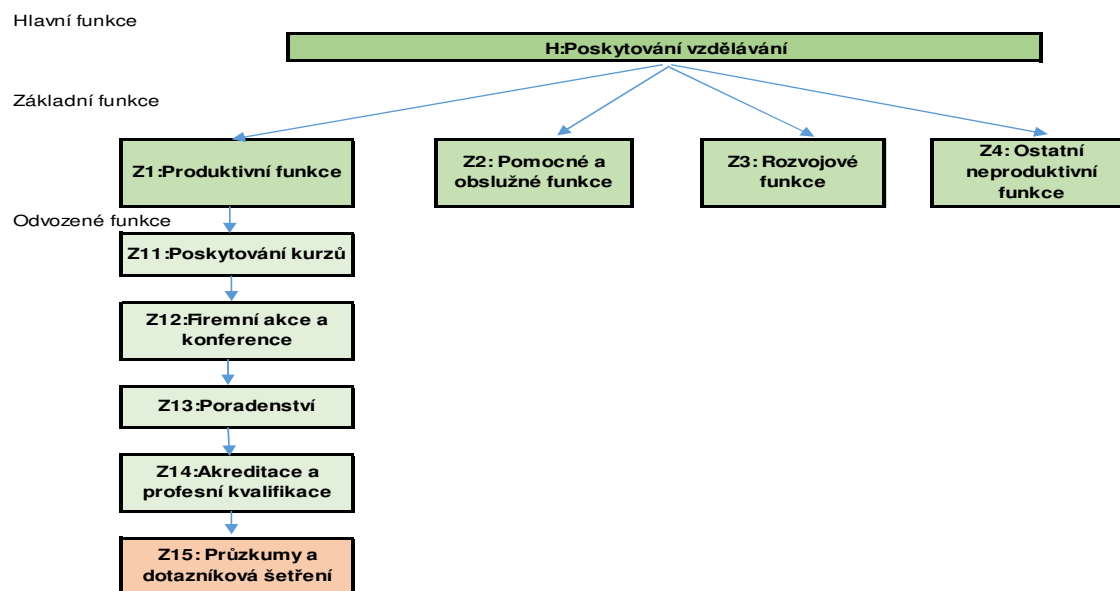
5.3 Metoda GM-TREND pro rok 2017

Na závěr zbývá zhodnotit analyzovaný budoucí rok 2017. A opět byl pro rok 2017 použit analogický postup jako ve dvou předchozích letech. V první fázi pyramidální dekompozice funkcí byly určeny hlavní, základní a odvozené funkce a při vymezení funkcí se zase vycházelo ze služeb, které společnost poskytuje, viz příloha č. 4.

Vrcholová, tedy hlavní funkce potenciálů firmy, je jediná funkce a je jí poskytování vzdělávání. Hlavní funkce je rozdělena na základní funkce a pro tuto diagnostickou analýzu byly zvoleny produktivní, pomocné a obslužné, rozvojové a ostatní neproduktivní funkce. Základní funkce se dále členila na šest odvozených funkcí. Jednalo se o funkce, které měla společnost už v předchozích letech, a to poskytování kurzů, firemní akce a konference, poradenství a akreditace a profesní

kvalifikace. Novou aktivitou, kterou se chystá společnost v budoucnu zabývat, jsou průzkumy a dotazníková šetření, viz obr. 5.7.

Obr. 5.7 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato funkce měla osm charakteristik. Jako interní: zavedení množstevního bonusového systému, dobrá propagace nové služby a malé zkušenosti. Jako externí: navýšení počtu zaměstnanců, získání nových klientů, zlepšení ekonomické situace v ČR a PR, marketing a propagace akcí.

Funkce akreditace a profesní kvalifikace měla tyto interní charakteristiky: individuální přístup, nedostatek vlastních odborných zaměstnanců a malé zkušenosti. Externí vlastnosti: získání nových klientů, velká konkurence, investice do nového vybavení a PR, marketing a propagace akcí.

Poradenství mělo tyto interní charakteristiky: odbornost poradců, dlouholeté zkušenosti s poradenstvím a vysoké ceny. Externí charakteristiky: získání nových klientů, velká konkurence, zlepšení ekonomické situace v ČR a PR, marketing a propagace akcí.

Funkce firemní akce a konference byla popsána těmito interními charakteristikami: flexibilní zaměstnanci, dlouholeté zkušenosti s pořádáním akcí a konferencí a vysoká cena. Jako externí charakteristiky: snížený zájem o firemní

akce, zvýšený zájem o konference, zlepšení ekonomické situace v ČR, úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence a proniknutí na nový trh.

Poskytování kurzu popisovaly tyto interní charakteristiky: velmi dobrá odbornost lektorů, přetěžování lektorů a proniknutí do nových oblastí. Externí charakteristiky byly: snížený zájem o kurzy, zvýšený počet externích lektorů, získání nových klientů, nárůst konkurence a zlepšení ekonomické situace v ČR.

Zprostředkování obchodu a služeb mělo tyto interní charakteristiky: interní propagační instrukce, prodej propagačních předmětů a propojení se sociálními sítěmi. Externí charakteristiky: zájem médií a legislativní podmínky pro obchod.

Základní funkce ostatní neproduktivní funkce měla následující interní charakteristiky: řízení výroby obalů, účetní a ekonomická správa, omezení nekalého obchodování a řízení lidských zdrojů. Externí charakteristiky byly následující: dodržování zákonů a snižování nezaměstnanosti.

Základní pomocné a obslužné funkce měly tyto interní charakteristiky: pracovitost vlastních lidí, zkušenosti zaměstnanci, špatná zastupitelnost a fungování IT podpory. Externí charakteristiky: využití levnějšího dodavatele, ztráta dodavatele a zvýšení cen pronajatých prostor.

Rozvojové funkce společnosti byly charakterizovány následujícími interními charakteristikami: špatná komunikace v rozrůstající se firmě, odbornost pracovníků, školení vlastních zaměstnanců a zdokonalování jazykového vybavení zaměstnanců. Externími charakteristikami: nové dotační programy, investování do nákupu nového zařízení, nárůst konkurence a investování do nákupu vlastních prostor.

Ostatní neproduktivní funkce společnosti nepřinášely žádný zisk, byly jen nedílnou součástí činnosti společnosti, viz příloha č. 4.

Syntetické bodové ohodnocení funkcí pro rok 2017 bylo dalším nezbytným krokem a proběhlo dle stejného postupu jako v roce 2016, viz příloha č. 7.

Poslední synkretická tabulka byla podstatným výsledkem této analýzy, viz tab. 5.6.

Tab. 5.6 Výsledek synkrézy pro rok 2017

H: Poskytování vzdělávání			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch116(Př)	Získání nových klientů	3	22
Ch113(Hr)	Snížený zájem o kurzy	4	21
Ch111(Si)	Velmi dobrá odbornost lektorů	1	24
Ch146(Si)	Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců	2	23

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější charakteristikou zde byla velmi dobrá odbornost lektorů. Byla ohodnocena jako silná stránka společnosti a získal 24 bodů. Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců připadlo druhé místo s 23 body a byl považován za slabou stránku společnosti. Příležitostí pro společnost je získání nových klientů, který byl ohodnocen 22 body. Hrozbou s 21 body byl vyhodnocen snížený zájem o kurzy.

Na základě tohoto vyhodnocení byla sestavena následující incidenční matice, viz tab. 5.7.

Z incidenční matice pro rok 2017 plyne, že nejvíce ovlivněná charakteristika společnosti je získání nových zákazníků, kterou ovlivňují všechny tři ostatní potenciály. Další důležitou charakteristikou je snížený zájem o kurzy, kterou pozitivně ovlivňuje charakteristika velmi dobrá odbornost lektorů a naopak negativně ji ovlivňuje nedostatek vlastních odborných zaměstnanců. Další charakteristiky jsou bez vzájemného vlivu.

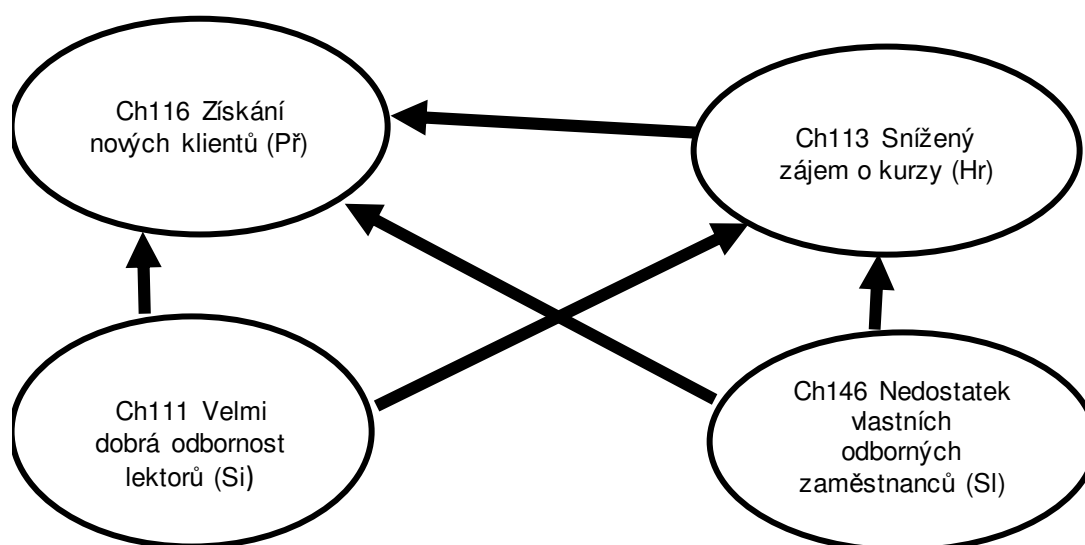
Tab. 5.7 Incidenční matice pro rok 2017

Charakteristiky	Ch116 Získání nových klientů	Ch113 Snížený zájem o kurzy	Ch111 Velmi dobrá odbornost lektorů	Ch146 Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců
Ch116 Získání nových klientů		←	←	←
Ch113 Snížený zájem o kurzy	duplicitní		←	←
Ch111 Velmi dobrá odbornost lektorů	duplicitní	duplicitní		nemá vliv
Ch146 Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců	duplicitní	duplicitní	duplicitní	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice, ve které vidíme znázornění vzájemných cest nejvýznamnějších potenciálů pro rok 2017, vyplynulo, viz obr. 5.7, že charakteristiky drahý pronájem prostor (Ch28), kvalitní vlastní lektoři (Ch115) a neplnění termínů (Ch124) jsou počátečním potenciálem a jsou hrozbou, silnou a slabou stránkou společnosti. Koncový potenciál tvoří proniknutí na nový trh (Ch128), která je příležitostí pro společnost a kterou ovlivňují všechny ostatní potenciály.

Obr. 5.8 Síťový graf potenciálů pro rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování

Následně po určení počátečního, uzlového a koncového potenciálu byla vypočítána obranná a rozvojová linie potenciálu. Rozvojová linie potenciálu byla cesta s nejvyšší relativní hodnotou, naopak obranná linie potenciálu byla cesta s nejnižší relativní hodnotou. Dále se ještě stanovila nejvyšší možná linie potenciálu.

Obr. 5.9 Relativní a absolutní hodnota potenciálů pro rok 2016

Cesta	Relativní hodnota	Absolutní hodnota
Ch111(24)+Ch113(-21)+Ch116(22)	25	67
Ch111(24)+Ch116(22)	46	46 Rozvojová linie potenciálu
Ch146(-23)+Ch113(-21)+Ch116(22)	-22	66 Obranná linie potenciálu
Ch146(-23)+Ch116(22)	-1	45

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvojová linie potenciálu vystihuje ty činnosti, které by měla společnost v budoucnosti rozvíjet a podporovat, aby nedošlo k poklesu potenciálu společnosti a nestal se pro ni slabou stránkou. Jako nejdůležitější lze označit velmi dobrou odbornost vlastních lektorů, kde se společnost snaží předejít konkurenci v rámci svých finančních a personálních možností. Velké příležitosti také může společnost využít k výkonu svých služeb v získávání nových zákazníků, protože disponuje vysokou odbornou kvalitou u vlastních lektorů.

Obranná linie potenciálu je ta cesta, na kterou by měla společnost zaměřit svou pozornost, jelikož se jedná o činnosti, které jsou hrozbou pro společnost. Společnost může cítit hrozbu v tom, že jí může časem hrozit nedostatek vlastních odborníků a tím pádem i snížený zájem zákazníků o kurzy.

5.4 Absolutní a relativní výpočty potenciálů společnosti

Na základě diagnostického postupu, který je popsán v bodě 5.1, byly vyhodnoceny vždy čtyři nejdůležitější potenciály, a ty měly podobu silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, pro roky 2015, 2016 a 2017. Pak byly z bodového ohodnocení charakteristik vypočteny relativní hodnoty potenciálů, tzn. vektorová silová pole (VSP), celkové potenciály dané funkce pro společnost, tj. globální váhy silového pole (GVSP) a nakonec také relativní orientace silového pole (ROSP).

Absolutní a relativní výpočet potenciálu firmy pro rok 2015

Na základě použití metody GM-TREND byly pro společnost Everestu v roce 2015 nejvíce významné tyto čtyři charakteristiky:

- CH11 Dostatek finančních prostředků (silná stránka),
- CH117 Málo kvalitních lektorů a odborníků s novými přístupy (slabá stránka),
- CH13 Oblast veřejné správy (příležitost),
- CH14 Kvalita lektorů (hrozba).

U vyjmenovaných charakteristik bylo zvoleno pořadí významnosti a následně přiřazeny body ohodnocení dle pořadí, viz tab. 5.2, a vypočteny hodnoty vektorového

silového pole (VSP), Globální váhy silového pole (GVSP=PC) a relativní orientace silového pole (ROSP).

Výpočet relativní hodnoty, tzv. vektorového silového pole (VSP).

$$VSP_{2015} = 4 + 1 - 2 - 3$$

$$VSP_{2015} = 0$$

Celkovým potenciálem je globální váha silového pole (GVSP) a počítá se v absolutních hodnotách.

$$GVSP_{2015} = 21 + 24 + 23 + 22$$

$$GVSP_{2015} = 90$$

Relativní orientace silového pole (ROSP) se počítá jako poměr vektorového silového pole (VSP) a globální váhy silového pole (GVSP) a výsledek je udáván v procentech.

$$ROSP_{2015} = VSP/GVSP$$

$$ROSP_{2015} = (0/90) = 0,0$$

$$ROSP_{2015} = 0\%$$

V roce 2015 dosahoval celkový potenciál společnosti Everesta hodnotu 90. Orientace sil (VSP) byla rovna nule. Může být tedy usuzováno, že ve společnosti jsou silné stránky, příležitosti na straně jedné a slabé stránky a hrozby na straně druhé, vyrovnané. Z výpočtu můžeme poznat, že relativní orientace silového pole se podílí 0% na celkovém potenciálu. Pro příznivý vývoj společnost by bylo dobré, aby se tento ukazatel v dalších letech zvyšoval.

Absolutní a relativní výpočet potenciálu firmy pro rok 2016

Potenciály pro rok 2016 budou stanoveny pomocí následujících výpočtů v absolutních a relativních hodnotách. Postup pro výpočet bude stejný jako v roce 2015.

V roce 2016 byly nejvýznamnější tyto čtyři charakteristiky:

- CH115 Kvalitní vlastní lektori (silná stránka),

- CH124 Neplnění termínů (slabá stránka),
- CH128 Proniknutí na nový trh (příležitost),
- CH28 Drahý pronájem prostor (hrozba).

U výše uvedených charakteristik bylo zvoleno pořadí významnosti a následně přiřazeny body ohodnocení dle pořadí, viz tab. 5.4, a vypočteny následující hodnoty.

Výpočet relativní hodnoty, tzv. vektorového silového pole (VSP).

$$VSP_{2016} = 23 + 24 - 21 - 22$$

$$VSP_{2016} = 4$$

Celkový potenciál firmy, tzv. globální váha silového pole (GVSP=PC).

$$GVSP_{2016} = 23 + 24 + 21 + 22$$

$$GVSP_{2016} = 90$$

Relativní orientace silového pole (ROSP).

$$ROSP_{2016} = VSP/GVSP$$

$$ROSP_{2016} = (4/90) = 0,044$$

$$ROSP_{2016} = 4,44\%$$

V roce 2016 má celkový potenciál stále hodnotu 90. Orientace sil je kladná a má hodnotu čtyři, tzn., že v bodovém hodnocení převládaly pozitivní kladné charakteristiky v podobě silné stránky a příležitosti. Na celkovém potenciálu se relativní orientace potenciálu podílí hodnotou 4,44%. Je to velmi nízký podíl, ale je už vyšší než v předchozím roce.

Absolutní a relativní výpočet potenciálu firmy pro rok 2017

Zbývá analyzovat poslední rok, a to je rok 2017. Jako nejvýznamnější charakteristiky pro budoucí rok 2017 byly určeny opět čtyři charakteristiky, které mohou společnost nejvíce ovlivnit, a patří mezi ně:

- CH111 Velmi dobrá odbornost lektorů (silná stránka),

- CH146 Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců (slabá stránka),
- CH116 Získání nových klientů (příležitost),
- CH113 Snížený zájem o kurzy (ohrožení).

Tyto nejdůležitější potenciály funkcí společnosti byly opět obodovány podle významu pro společnost, viz tab. 5.6 a následně byly vypočteny hodnoty VSP, GVSP a ROSP.

Potenciály byly zjištěny pomocí následujících výpočtů pro rok 2017. Výpočty jsou stejné jako v předchozích letech 2015 a 2016.

Výpočet relativní hodnoty - vektorové silové pole (VSP).

$$VSP_{2017} = 22 + 24 - 21 - 23$$

$$VSP_{2017} = 2$$

Celkový potenciál firmy – globální váha silového pole (GVSP).

$$GVSP_{2017} = 22 + 24 + 21 + 23$$

$$GVSP_{2017} = 90$$

Relativní orientace silového pole (ROSP).

$$ROSP_{2017} = VSP/GVSP$$

$$ROSP_{2017} = 2/90 = 0,022$$

$$ROSP_{2017} = 2,22\%$$

Předpoklad celkového potenciálu má stále hodnotu 90. Ve všech třech analyzovaných letech je orientace sil kladná, to znamená, že u společnosti převažují silné stránky a příležitosti. V roce 2017 se předpokládá hodnota 2. Z předchozích výpočtů plyne, že relativní orientace silového pole se bude podílet 2,22% na celkovém potenciálu.

5.5 Výpočet celkové dynamiky společnosti

Pro kompletní aplikaci metody GM-Trend bylo nutné ještě vypočítat celkovou dynamiku společnosti, viz vzorec (4.1), abychom mohli určit, jak se za jednotlivé tři analyzované roky společnost Everest vyvíjela, jestli byly splněny podmínky dané

dynamikou potenciálu a zda se společnost každoročně vyvíjí a zlepšuje své výkony kupředu.

Dynamika byla zhodnocena z třech analyzovaných roků, a to vždy mezi následujícími roky jdoucích po sobě, tj. mezi roky 2015 – 2016 a mezi roky 2016 - 2017, viz tab. 5.9. Pomocné výpočty jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. 5.8 Pomocné výpočty dynamiky podniku

Rok		VSP	PC	ROSP
2015	předcházející (výchozí)	0	90	0,0%
2016	současný	4	90	4,4%
2017	budoucí	2	90	2,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro hodnocení roku 2015 a 2016 byl postup dle vzorce 4.1 následující:

$$SP = \left[2 - \frac{SP_0}{PC_0} \right] \quad kde: KPC_1 > \left[2 - \frac{SP_0}{PC_0} \right] \quad (4.1)$$

Tab. 5.9 Dynamika potenciálu společnosti Everest

Rok	VSP	GVSP = PC	ROSP
2015	0	90	0,00%
2016	4	90	4,44%

Rok	VSP	GVSP = PC	ROSP
2016	4	90	4,44%
2017	2	90	2,22%

SP₀	0
SP₀ : PC₀	0
PC₀	90

SP₀	0
SP₀ : PC₀	0
PC₀	90

$$KPC_1 > [2 - (SP_0:PC_0)]$$

$$1 > 2$$

podmínka dynamiky NENÍ splněna

$$KPC_1 > [2 - (SP_0:PC_0)]$$

$$1 > 2$$

podmínka dynamiky NENÍ splněna

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dynamiky tedy plyne, že v obou případech zkoumaných přelomů let, nebyla podmínka dynamiky potenciálu společnosti Everest splněna. Nejspíše je to zapříčiněno tím, že společnost dostatečně nerozšířila svou působnost

a nevylepšila svůj výkon natolik, aby mohla být dynamika splněna tak, jak by měla. I když v letech 2016 i 2017 rozšířila své odvozené funkce, tak k dynamice potenciálu stejně nedosáhla. Z metody GM-TREND vyplývá, že i přes dobré stávající postavení společnosti na trhu, ani v jednom roce, ve kterém probíhalo zkoumání, nebyla zajištěna uspokojivá dynamika podniku.

6 Syntéza a doporučení pro společnost

V této části je nastíněna strategie pro analyzovanou společnost Everest. Návrh strategie je založen na výsledcích analýzy GM-TREND a na faktorech, které jsou pro tuto společnost důležité.

V předešlé části této práce jsou analyzovány veškeré dostupné informace, které přispívají k formulování optimální strategie. Výsledná strategie musí být v rovnováze se silnými i slabými stránkami společnosti, a zároveň musí zohledňovat i tržní situaci a vnější prostředí, čili příležitosti a hrozby.

Vybraná strategie musí korespondovat se současnou situací na trhu a před samotným výběrem strategie je nezbytné stanovit poslání a strategické cíle společnosti Everest.

V rámci analýzy GM-TREND byl vytvořen hierarchický strom potenciálů a zjištěny jednotlivé druhy funkcí. Hlavní funkcí společnosti Everest je poskytování vzdělávání. Základní funkce jsou čtyři a patří zde: produktivní funkce, pomocné a obslužné funkce, rozvojová funkce a ostatní neproduktivní funkce. Produktivní funkce je pro rok 2017 rozdělena na dalších pět podfunkcí:

- poskytování kurzů,
- firemní akce a konference,
- poradenství,
- akreditace a profesní kvalifikace,
- průzkumy a dotazníková šetření.

6.1 Výsledky z roku 2015

Postupnou tvorbou syntézy a synkrézy pro rok 2015, byly zjištěny nejdůležitější charakteristiky pro každou funkci. V konečné synkréze na úrovni $i = 3$, byly určeny čtyři charakteristiky:

- dostatek finančních prostředků, jako nejdůležitější charakteristika a zároveň byl vyhodnocen jako silná stránka společnosti,

- kvalitě lektorů připadlo druhé místo a byla považována za hrozbu pro společnost,
- nedostatečné informace o kurzech byla slabou stránkou společnosti,
- oblast veřejné správy byla vyhodnocena jako příležitost.

Rok 2015 byl z pohledu české ekonomiky rokem výjimečně úspěšným. Dočerpávání prostředků z fondů EU podpořilo investiční činnost a aktivitu ve stavebnictví, meziroční pokles cen ropy na světových trzích a také intervenční režim České národní banky, který pomohl zejména exportu, zapříčinil, že firmy napříč celou ekonomikou měly v porovnání s rokem 2014 více volných prostředků i k jiným výdajům.

Z výše uvedených charakteristik vyplynulo, že rok 2015 byl příznivý i pro Everestu, protože jako nejdůležitější charakteristika byl vyhodnocen dostatek finanční prostředků a byl zároveň silnou stránkou společnosti. Komplikací pro společnost je, že v tomto roce nebyly zákazníkům k dispozici dostatečné informace o dostupných kurzech. Společnost by se proto měla snažit vylepšit své webové stránky a zlepšit své postavení na současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí. Hrozbou pro společnost Everesta je kvalita lektorů. Společnost by proto měla realizovat náročnější výběrová řízení, kde by uchazeči museli projít náročnějšími testy nebo vícekolovými pohovory. Nabízí se i možnost, že by společnost mohla využít služeb personálních společností, které by výběrové řízení prováděla za ní. Úspora času, úspora nákladů na školení zaměstnanců, kancelářských potřeb a následně i mezd za neproduktivní zaměstnance je nespornou výhodou tohoto procesu. Nevýhodou ovšem je, že by nebyla aktivním účastníkem celého procesu přijetí nového zaměstnance a tím pádem by nemohla do procesu jakkoliv zasahovat. Společnost myslí na budoucnost a na rychlý vývoj trhu, a proto plánuje rozšířit své pole působnosti na rychle se rozvíjející oblast veřejné správy. Výhodou vzdělávacích kurzů je zvýšení kvalifikace zaměstnanců, kteří jsou pak schopni lépe a úspěšněji pracovat. V současné době již spousta zaměstnanců chápe vzdělávání jako jeden z firemních benefitů. Zásadním faktorem je však samotné provedení vzdělávacích aktivit. Omílání pouček, sáhodlouhé výklady a teoretizování přece nemůže dospělé lidi zaujmout. Naopak, jestliže lidé zjistí, že lektor své věci opravdu rozumí, že jim dokáže otevřít oči a pomůže leccos pochopit, pak bývají motivovaní. V roce 2015

jsme na základě diagnostické analýzy zjistili rozvojovou a obrannou linii potenciálu. Rozvojovou linii představuje dostatek finančních prostředků a oblast veřejné správy, o které jsme se zmínili výše v textu. Obrannou linii tvoří nedostatečné informace o kurzech.

6.2 Výsledky z roku 2016

Pro rok 2016 byly postupnou tvorbou syntézy a synkrézy odhaleny čtyři nejdůležitější charakteristiky, a to:

- kvalitní vlastní lektoři jako silná stránka,
- neplnění termínů jako slabá stránka,
- proniknutí na nový trh jako příležitost,
- drahý pronájem prostor jako hrozba.

V roce 2016 se ekonomice dařilo, nezaměstnanost byla nevídaně nízko, průměrná mzda vzrůstala a státní rozpočet skončil v rekordním přebytku. V tomto roce společnost zavedla novou službu v podobě akreditace a profesní kvalifikace, s cílem přilákat nové klienty a také získat více klientů od konkurence.

Hrozba ve formě drahého pronájmu může být eliminována získáním pronajatých prostor do svého vlastnictví. Konkurence je ve vzdělávacím sektoru velká, a na trhu existují další velké a známé společnosti. Společnost Everestu proto usiluje o proniknutí na nový trh, ať už v podobě podnikání na Slovensku nebo zavedení nové služby, kterou je v tomto roce akreditace a profesní kvalifikace jako příležitost pro společnost. V rámci tohoto oboru společnost zákazníkům nabízí veřejné rekvalifikační programy, které jsou akreditované MŠMT a poskytnou účastníkům ucelený přehled vědomostí a dovedností v daném oboru s orientací na praktické dovednosti. Rekvalifikační kurzy jsou ukončeny závěrečnou zkouškou a po úspěšném zvládnutí absolventi získají osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností.

Everesta, s.r.o. je autorizovanou osobou, která je oprávněna vykonávat ověřování a uznávání vzdělání formou zkoušky dle hodnotících standardů NSK. Úspěšní absolventi zkoušky obdrží certifikát o profesní kvalifikaci.

Neplnění termínů je slabou stránkou a většinou je to způsobeno přetěžováním vlastních zaměstnanců. Společnost Everest vznikla v roce 1997 jako malá vzdělávací společnost, která se časem rozrostla na ve svém oboru velkou, stabilní a zkušenou společnost, jejíž jádro vytváří tým vysoce angažovaných lidí. Lidé jsou pro Everestu tím nejcennějším, co ve firmě má, a proto si jich musí vážit. Je důležité, aby se společnost zajímala o profesní ambice, cíle a zájmy svých zaměstnanců. Jestliže se budou lidé ve společnosti cítit bezpečně, řeknou i to, co je skličuje, a právě díky tomu se případné problémy mohou řešit namísto toho, aby ti nejlepší lidé společnost opouštěli. Zpětná vazba se tady jeví jako ten nejlepší předpoklad k uskutečnění změn k lepšímu a je základem zdravé firemní kultury. Everest by proto měla podporovat důvěru pro komunikaci, který bude znamenat užitek pro obě strany. Pro mnohé lidi totiž nehraje zásadní roli finanční ohodnocení, nýbrž celkové uspokojení z toho, co pro společnost dělají.

Diagnostická analýza určila rozvojovou linii potenciálu v podobě kvalitních vlastních lektorů a proniknutí na nový trh. Společnost by se měla zaměřit na hledání nových možností v podnikání a na udržení dobré odbornosti svých zaměstnanců. Obranná linie v tomto roce je neplnění termínů. Společnost by měla usilovat o získání dalších kvalitních zaměstnanců, kteří by mohli pomoci tuto slabou stránku odstranit.

V roce 2016 nebyla splněna dynamika potenciálu u společnosti Everest, a to znamená, že společnost nedokázala vylepšit své negativní ukazatele z roku 2015. Musíme, ale brát ohled na celkovou ekonomickou situaci v České republice. Jde například o to, že firmy se postupně dostávají z ekonomické krize a začínají ve větším měřítku zase investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Takže prostor pro vylepšení určitě bude.

6.3 Výsledky z roku 2017

Jako nejvýznamnější charakteristiky pro budoucí rok 2017 byly určeny čtyři charakteristiky, které mohou společnost nejvíce ovlivnit, a patří mezi ně:

- velmi dobrá odbornost lektorů (silná stránka),
- nedostatek vlastních odborných zaměstnanců (slabá stránka),
- získání nových klientů (příležitost),

- snížený zájem o kurzy (ohrožení).

Pro rok 2017 se neočekává výrazný růst ekonomiky. Naopak se očekává brzda v podobě nedostatku kvalifikovaných pracovních sil, ukončení kurzového závazku ČNB a posilování koruny či slabý růst evropské i světové ekonomiky. Z těchto důvodů se budou společnosti hůře získávat noví klienti. Naplno se projeví také slabá stránka v podobě nedostatku vlastních odborných zaměstnanců. Společnost by mohla mít kvůli nedostatku pracovní síly problém s plněním zakázek. Nicméně se očekává, že celkově zakázky v ekonomice spíše mírně porostou a nedostatek zaměstnanců tak zůstane pouze bariérou pro rychlejší krátkodobý růst.

Společnost proto musí obrátit pozornost na zdokonalování odborné stránky svých vlastních zaměstnanců, což se jeví jako silná stránka společnosti. Pro většinu zaměstnanců je v profesním životě nesmírně důležitý osobní růst. V současnosti se snižuje podíl klasických vzdělávacích kurzů a firmy se ubírají cestou on-the-job tréninku, případně cestou neformálního sdílení zkušeností formou koučinku, firemního mentoringu nebo formou podávání zpětné vazby. Nespornou výhodou tohoto přístupu jsou nízké náklady na vzdělávání, větší důraz na individuální rozvoj potřeb každého zaměstnance, větší propojení s praxí, podpora firemní kultury a využití vlastního know-how společnosti.

Díky tomuto strategickému přístupu k rozvoji zaměstnanců se mění i role personálního útvaru. Na personalisty jsou kladeny nové požadavky, které se týkají změny myšlení a získání dalších potřebných dovedností. U každého zaměstnance by měli personalisté ve spolupráci s nadřazeným zaměstnancem zpracovat individuální plán rozvoje pracovníka, který by zohledňoval požadavky na vykonávanou pozici a aktuální stav znalostí a dovedností zaměstnance. Plán by neměl obsahovat jen vzdělávací složku, tedy to, co má zaměstnanec umět, na jaké úrovni a nejpозději kdy, ale také motivační složku, tzn. růstový potenciál zaměstnance. Tento plán je nutné vyhodnocovat a aktualizovat např. u hodnotícího rozhovoru v periodě minimálně 1x ročně.

Vzhledem k tomu, že Everest je vzdělávací společnost, tak může ke vzdělávání svých zaměstnanců využít svých vlastních pracovníků a sestavit tým interních lektorů. Tým interních lektorů může školit jak odborná témata, tak i témata

specifická pro danou organizaci – nové procesy a postupy, produkty, tvorbu cen apod. Díky zaměření společnosti se můžou zaměstnanci školit i v oblasti finančního a daňového minima, legislativního minima, metod trvalého zlepšování, metod projektového řízení, školení na personální procesy apod.

Výsledkem pak bude optimalizace nákladů na vzdělávání a motivace klíčových zaměstnanců, kterým je v oblasti rozvoje věnována individuální pozornost. Za svou lektorskou činnost jsou interní lektoři ohodnoceni finanční odměnou, jejíž výše a způsob výplaty se stanoví ve mzdovém předpise společnosti.

Pro hodnocení potenciálu pracovníků může Everesta použít i personální SWOT analýzu. Personální SWOT analýza pracuje se silnými a slabými stránkami pracovníků, s příležitostmi pro např. dosažení pracovní pozice, nových dovedností apod. nebo s hrozbami např. ztráty pracovního místa, neuplatnění stávajících dovedností apod.

Společnost v roce 2017 zaměří svou pozornost i na průzkumy a dotazníková šetření, což ji umožní získat nové klienty z řad malých a středních firem, pro které je zadání např. výzkumu trhu velké agentuře příliš drahé. Těmto firmám nabízí pomoc i při provádění nejrozličnějších dotazníkových šetření.

Pomocí diagnostické analýzy byla i v tomto případě určena rozvojová linie potenciálu, která je představována velmi dobrou odborností vlastních lektorů. Opět se zde ukazuje, že kvalitní zaměstnanci jsou velmi důležití pro úspěch celé společnosti. Je tedy nezbytné se ke svým zaměstnancům chovat jako k partnerům, poté bude spolupráce přínosná pro obě strany a společnost se nebude muset obávat ztráty těch nejlepších z nich. Obranná linie tvořená v roce 2017 nedostatkem vlastních odborných zaměstnanců a hrozbou sníženého zájmu o kurzy. I v tomto roce byla vypočítána dynamika potenciálu a výsledkem bylo, že společnost ani v tomto roce nesplnila podmínku dynamiky potenciálu. Nepodařilo se jí zlepšit ukazatele z předešlého roku a také nezajistila požadovanou dynamiku změny svých potenciálů.

To ale neznamená, že společnost nemá potenciál pro pokračování ve své podnikatelské činnosti. Doporučení plynoucí z metody GM-TREND by měly být směřovány ke kritickým oblastem v podobě hrozeb nebo slabých stránek společnosti.

Důležité je pro společnost je rovněž udržování dobrých vztahů s obchodními partnery a vyhledávání nových. K dalšímu úspěšnému fungování je potřeba

si zachovat dobré jméno, a to formou včasného splácení svých závazků a kvalitně odvedenou prací.

6.4 Výsledky ze SWOT analýzy

SWOT analýza sloužila k určení silných a slabých stránek společnosti a k určení příležitostí a hrozeb, které byly využity při tvorbě diagnostické analýzy v rámci využití metody GM-TREND. Diagnostický tým společnosti určil na bázi interní analýzy vnitřní funkce podniku, o kterých je přesvědčen, že je nezbytné je kontrolovat a ustavičně pracovat na jejich zlepšování. Poté proběhl výběr vnějších funkcí, kdy byly vybrány možné příležitosti a hroby, které společnost mohou ovlivnit z vnějšku. Na základě monitoringu a zkoumání byly jednotlivým parametrům přiděleny body a váha.

Pro zhodnocení vnitřních a vnějších funkcí byla použita níže uvedená bodová škála:

Tab. 6.1 Bodová stupnice

Zvolená bodová stupnice (pro silné stránky a příležitosti):	
5	Extrémně silná
4	Velmi silná
3	Středně silná
2	Silná
1	Docela silná

Zvolená bodová stupnice (pro slabé stránky a hrozby):	
-5	Extrémně slabá
-4	Velmi slabá
-3	Středně slabá
-2	Slabá
-1	Docela slabá

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byla jednotlivým faktorům a bodům přidělena váha, taktéž v rozmezí 1 – 5, kde jednička značila nejmenší míru vlivu a naopak pětka pak největší míru vlivu daného faktoru na společnost Everest. Po ocenění jednotlivých faktorů body a váhami byl proveden u každého faktoru součin těchto hodnot, následoval součet všech součinů, ze kterého byl posléze vypočítán průměr pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Souřadnice matice pak byly získány po odečtení jednotlivých průměrů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, viz tab. 6.2.

Tab. 6.2 Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Everesta

Silné stránky	Body	Váha	Součin	Slabé stránky	Body	Váha	Součin
Dostatek finančních prostředků	5	5	25	Nedostatečné informace o kurzech	3	4	12
Zkušenosti zaměstnanci	5	4	20	Řízení lidských zdrojů	3	3	9
Kvalitní vlastní lektori	5	5	25	Nedostatečná koordinace aktivit	4	2	8
Různorodost kurzů	4	3	12	Fungování IT podpory	3	3	9
Investování do nových technologií	3	4	12	Závislost na dodavatelích	5	5	25
Flexibilita	4	3	12	Neplnění termínů	4	4	16
Rozšíření nabídky akreditačních kurzů	4	3	12	Vysoká cena kurzů	4	3	12
Šířka portfolia a jeho stálý růst	3	4	12	Bonusový systém pro zákazníky	3	3	9
Účetní a ekonomická správa firmy	3	3	9	Přetěžování lektorů	5	5	25
Individuální přístup	4	4	16	Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců	5	3	15
Celkem			155	Celkem			140
Průměr			15,5	Průměr			14
Příležitosti	Body	Váha	Součin	Hrozby	Body	Váha	Součin
Segment veřejné správy	5	5	25	Kvalita lektorů	5	5	25
Vlastní školicí středisko	3	2	6	Odchod kvalitních poradců	4	3	12
Využití nových technik výuky	4	4	16	Nové zákony a legislativa	3	3	9
Rozšíření služeb v oblasti poradenství	4	4	16	Snížení zájmu o akreditace a profesní kvalifikace	3	3	9
Proniknutí na nový trh	4	5	20	Drahý pronájem prostor	4	3	12
Využití levnějšího dodavatele	5	5	25	Velká konkurence	4	3	12
Získání nových klientů	5	5	25	Ztráta dodavatele	3	3	9
Nové dotační programy	4	4	16	Zhoršující se platební morálka	3	2	6
Zvýšení povědomí o produktech	4	4	16	Málo nebytových prostor k pronájmu	3	3	9
Celkem			165	Celkem			103
Průměr			18,3	Průměr			11,4

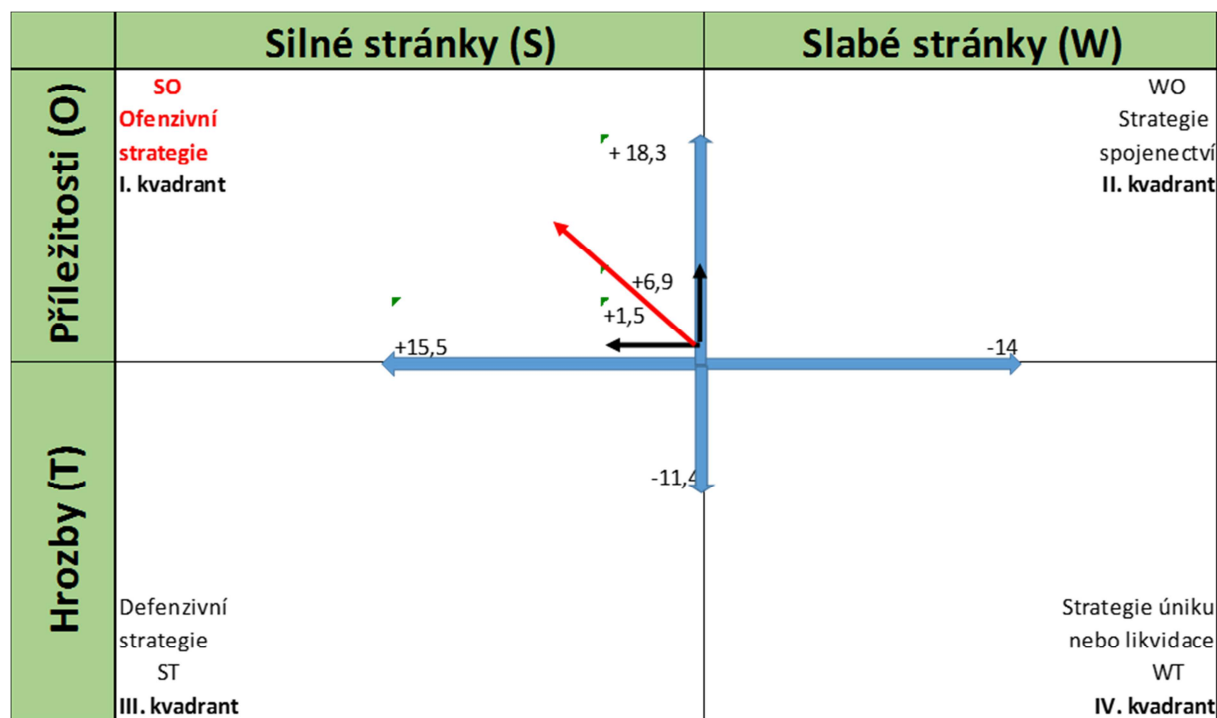
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených tabulek lze zjistit, že u společnosti Everesta převažují silné stránky nad slabými a na daném trhu se pro společnost vyskytuje více příležitostí než hrozeb. Pro Everestu jsou výsledná zjištění velmi pozitivní. Vypočítané hodnoty byly dále využity k sestavení matice SWOT analýzy, ze které společnost následně zjistí, jakou strategií se ubírat, aby co nejlépe „prodala“ své silné stránky, eliminovala ty slabé, využila příležitosti a připravila se na důsledky hrozeb. Ke zjištění směrnic matice SWOT analýzy (Obr. 6.1) se vycházelo z následujících vzorců:

$$S - W = 15,5 - 14 = 1,5 \quad (6.1)$$

$$O - T = 18,3 - 11,4 = 6,9 \quad (6.2)$$

Obr. 6.1 Matice SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Z matice SWOT analýzy můžeme vyčíst, že hodnoty dosažené společností Everestu zasahují do I. kvadrantu, z čehož vyplývá, že by se společnost měla vydat cestou strategie využití. Tato strategie slouží k využití příležitostí z okolí za pomoci silných stránek podniku. V rámci tohoto kvadrantu je podstatná orientace na vnímání příležitostí v rámci silných stránek, využívání trendů v možných zdrojích a další rozvoj a investování.

6.5 Výběr strategie pro společnost Everestu

Před samotným výběrem strategie je ještě nezbytné upřesnit poslání a strategické cíle společnosti Everestu.

Základním posláním společnosti Everestu je pomáhat byznysu a lidem formou rozvíjení jejich potenciálů, přinášáním nových podnětů a nápadů. Společnost funguje

jako tzv. „byznys reaktor“, kde se při řetězové reakci mezi společností a zákazníkem uvolňuje byznys energie nápadů, know-how a pracovního výkonu. V současnosti jde například o rozpoznání vzdělávacích potřeb zákazníků, vedení procesu vzdělávání, implementace systému hodnocení, poradenství při obsazování klíčových manažerských pozic, zavedení kompetenčního modelu nebo nastavení procesu štihlé výroby.

Hlavním strategickým cílem společnosti Everesta je vybudovat si do 5 let stabilní a vedoucí pozici na vzdělávacím a poradenském trhu, a to nejen v České republice, ale i v zahraničí. Společnost by dané pozice měla dosáhnout díky svým vysoce kvalifikovaných a loajálním zaměstnancům a poskytováním služeb na velmi vysoké úrovni. Stanovené cíle by měly být definovány dle metodiky SMART. Jako hlavní cíl pro rok 2017 si společnost určila stabilizaci měsíčního obrátu ze služeb (školení a poradenství) bez využití dotací ve výši 1 500 000 Kč měsíčně. Následuje zvýšení rentability zakázek a stabilizace ziskovosti na 15-20 % a v neposlední řadě dosažení průměrného obrátu 100 000 Kč na jednoho zaměstnance.

Strategického cíle by mělo být dosaženo pomoci dílčích cílů. Hlavní dílčí cíle jsou uvedeny v tabulce 6.3.

Tab. 6.3 Hlavní dílčí cíle

Dílčí cíle	Vlastní realizace	Termín	Odpovědná osoba	Finanční vyjádření
Stabilizace a zkvalitnění lektorského týmu	posílení lektorského týmu v konkrétních oblastech – štihlá výroba, projektové řízení	do konce roku 2017	vedoucí lektorského týmu (zároveň ombudsman)	cca 20 000 Kč - Job servery
Zvýšení rentability zakázek	snížení poměru přímých nákladů na zakázku v porovnání s objemem (cestou je snížení nákladovosti a na druhé straně zvýšení cen).	do konce roku 2017	výkonný ředitel	bez nákladů - úprava interních procesů, změna cenové politiky, optimalizace přímých nákladů
Zvýšení kvality realizace zakázek	u vzdělávání důraz na tři etapy: příprava-realizace- doporučení dalšího postupu	dlouhodobě	manažerka kvality	cca 60 000 Kč - pravidelná setkání lektorů a konzultantů (1x za měsíc po dobu šesti měsíců)
Získání nových klientů nezávislých na dotacích	efektivní obchodní schůzky, zatraktivnění webu, využití Facebooku, inzerce	do konce roku 2017	obchodní ředitelka	rekonstrukce webu-15 000 Kč, poradce, Facebook-30 000 Kč, inzerce - 30 000 Kč
Získání nových klientů z veřejné správy	zvýšení úspěšnosti ve výběrových řízeních (veřejných zakázkách)	do konce roku 2017	výkonný ředitel (vedoucí týmu nabídek)	bez nákladů - zkvalitnění procesů, intenzivní práce s týmem nabídek

Zdroj: vlastní zpracování

Česká republika už pravděpodobně v roce 2020 nebude příjemcem peněz z Evropské unie. Společnosti vybudované na dotacích začnou mít existenční potíže, protože nejsou zaměřeny na zákazníka. Dotace často přináší falešný pocit uspokojení a skrývají skutečné problémy společností (nevhodně nastavené procesy, špatný produkt, nedostatky v řízení podnikání). Nesmíme zapomenout na to,

že podnikatel je tvůrce. Že on je ten, kdo z ničeho umí vytvořit něco. Že on je tím, kdo vytváří skutečné hodnoty, dává lidem práci a posouvá svět k lepšímu. Proto si společnost Everesta jako hlavní dlouhodobý cíl určila financování vzdělávací a poradenské činnosti ze svých vlastních prostředků, nikoliv z dotací Evropské unie. Další dlouhodobé cíle jsou „100 krát 500“, což znamená mít sto firem, díky kterým společnost "vydělá" v průměru 500 000 Kč ročně, rozšíření klientely na Slovensku (v současnosti poskytuje služby pro Slovnaft, a.s. a Kia Motors Slovakia s.r.o.) a získání dalších zakázek v Evropských institucích.

S ohledem na poslání a cíle společnosti a na základě výsledků zjištěných z analýzy GM-TREND a SWOT analýzy budou pro společnost Everesta formulovány možné strategie.

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že by se společnost Everesta měla vydat cestou strategie využití. Jedná se o přístup využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí. V tomto, nejpříznivějším kvadrantu se společnost setkává s různými příležitostmi z okolí a zároveň je schopna nabídnout i množství silných stránek, které budou podporovat využití těchto příležitostí. Zároveň musí být respektovány zjištěné hrozby a slabé stránky společnosti. V rámci této strategie se často využívá cizí kapitál, který je pro společnost levnější k jejímu růstu.

V prvním kvadrantu se nalézají strategické alternativy, jimiž jsou strategie koncentrace, strategie rozvoje trhu, strategie inovace a strategie rozvoje výrobku nebo služeb. V rámci výběru vhodné strategie, která odpovídá stanoveným cílům, můžeme vyloučit strategii koncentrace, která je vhodná pro malé firmy zaměřující se na jeden trh s jedním výrobkem či službou. Všechny ostatní alternativy jsou pro Everestu vhodné.

Prognóza makroekonomického vývoje v ČR pro roky 2016-2019

Rok 2016 se vyznačoval velmi nízkou inflací, a to především kvůli protiinflačnímu působení ceny ropy, ale v roce 2017 by růst spotřebitelských cen mohl zrychlit na 1,6 %. Situace na trhu práce by se díky růstu ekonomiky v roce 2017 mohla zlepšovat. Počítá se s růstem zaměstnanosti o 0,5 %, zatímco míra nezaměstnanosti by měla klesat. Vzhledem k tomu, že míra nezaměstnanosti se již blíží přirozené míře nezaměstnanosti, je prostor pro její další pokles velmi omezený. V roce 2017 by tak míra nezaměstnanosti v průměru za celý rok mohla dosáhnout

hodnoty 4,0 %. V letech 2016 a 2017 se očekává růst objemu mezd a platů okolo 5 %. Došlo by tak k nejrychlejšímu růstu od roku 2008. [26]

Doporučené strategie

Na základě výsledků provedených analýz a prognóz vývoje navrhuji pro společnost Everest tyto strategie:

- strategii rozvoje trhu,
- strategii rozvoje poskytovaných služeb,
- strategii inovace.

Strategie rozvoje trhu

Použitím této strategie může společnost prorazit se stávajícími výrobky na novém trhu nebo může změnit svou cenovou strategii a snížením cen nabídnout a zpřístupnit své služby zcela novému segmentu zákazníků.

Tab. 6.4 Prognóza makroekonomických ukazatelů 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
HDP	2,4	2,5	2,4	2,4
Inflace	0,5	1,2	1,6	1,8
Objem mezd a platů	5,4	5,0	4,5	4,5
Zaměstnanost	1,6	0,3	0,3	0,3
Míra nezaměstnanosti	4,0	3,9	3,9	3,8
Spotřeba vlády	2,3	1,6	1,4	1,3
Spotřeba domácností	2,5	2,8	2,4	2,3

Zdroj: vlastní zpracování dle Kolokvia - průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019)

Vzhledem k prognóze vývoje pro roky 2016-2019 nelze očekávat v příštích letech výrazný růst ekonomiky. Naopak nás čeká spíše stagnace. Společnost by se proto měla zaměřit na nové trhy. Novým trhem může být např. určitá věková nebo zájmová skupina zákazníků, případně získání nových zákazníků ze Slovenské

republiky. Během analýzy GM-TREND byla jako příležitost identifikována oblast veřejné správy. Na tuto oblast by se měla společnost zaměřit a výrazně ji v tom může pomoci flexibilita, která je silnou stránkou společnosti. Při sestavování kurzů na míru se společnost musí zaměřit na specifické cíle skupiny a společně se zadavatelem stanovit cíle kurzu. Další silnou stránkou jsou kvalitní zaměstnanci, kteří vytvoří modelové situace a případové studie skupině na míru. Nezbytná je také zpětná vazba s doporučením pro další rozvoj. V této strategii by se tedy zohlednily výsledky SWOT analýzy, protože společnost by využila své silné stránky ve prospěch příležitostí.

Strategie rozvoje poskytovaných služeb

Díky této strategii by měl podnik prorazit na dosavadním trhu s novou službou. V podstatě půjde o rozšíření sortimentu poskytovaných služeb. Výběr této strategie vychází z faktu, že společnost Everesta se snaží každý rok obohatit svou nabídku služeb o nějakou novinku. Pro rok 2016 to byla akreditace a profesní specializace. V e-shopu společnost nabízí rekvalifikační kurzy, komplexní programy profesní kvalifikace dle Národní soustavy kvalifikací a zkoušku profesní kvalifikace. Pro rok 2017 to jsou průzkumy a dotazníková šetření. Společnost nabízí pomoc při přípravě a realizaci dotazníkového šetření a také komplexní realizaci průzkumu na nově vybudovaném panelu respondentů. Její specializací je výzkum trhu práce. U této strategie může společnost opět využít své silné stránky v podobě vlastních odborných zaměstnanců a příležitostí v podobě nových technik výuky. Pro zpracování dotazníků společnost využívá aplikaci SurveyMonkey Gold, která umožňuje zpracovávat dotazníky na profesionální úrovni s vlastní grafikou a s rozvinutými možnostmi pro formulace otázek a zpracování přípravy logické posloupnosti dotazníku. Díky těmto odlišením od své konkurence, může společnost posílit svou pozici na trhu.

Strategie inovace

Strategie inovací je poslední strategickou alternativou. Aby libovolná společnost bez ohledu na svou velikost byla schopná obstát na konkurenčním trhu, je nezbytné, aby neustále inovovala. Inovace myšlení vychází z toho, že největší

překážky pro inovace a změny nejsou finance, ani dostupné technologie, ale myšlení lidí. Problém není v tom, jak dostat do lidí nové poznatky a zkušenosti, ale jak dostat z hlavy pryč ty staré.

Prolomení těchto překážek v myšlení lidí znamená nejen objevení nových produktů, ale hlavně objevení skrytých a nevyužitých schopností vlastních zaměstnanců. Jejich činnost, vzájemná spolupráce a touha změnit věci okolo sebe může posunout společnost dopředu víc než bezchybné standardy a směrnice. Završením těchto změn je pak zhmotnění nových nápadů do plánů, projektů a produktů. Rozhodujícím faktorem pro zvládnutí všech těchto změn je využití lidského potenciálu. Proto je nezbytné zaměstnance systematicky podporovat v generování nových myšlenek. Proces jejich vzdělávání je nutné neustále přizpůsobovat potřebám nových zákazníků a novým trendům ve světě. Výsledkem je výlučně neustálá inovace vzdělávání. Everesta je již zkušenou společností, jejíž jádro tvoří tým zkušených zaměstnanců, kteří jsou pro společnost tím nejcennějším, co firma má.

Nejdůležitější místo v procesu strategického řízení zaujímá realizace a implementace strategie. Dojde-li ke schválení strategie managementem a vedením společnosti, pak je dalším krokem vypracování plánů a přizpůsobení procesů ve společnosti. Úspěšná bude strategie pouze tehdy, když v rámci implementace bude probíhat organizování a vedení zaměstnanců tak, aby byly dodrženy stanovené strategické cíle. Nezbytnou součástí je také kontrola a zpětná vazba, která ukáže, zda je zvolená strategie v souladu se stanovenými cíli. Tyto kontroly je doporučeno provádět v pravidelných intervalech, nejlépe čtvrtletně. Jen takto mohou být eliminována rizika a případně provedena úprava zvolené strategie.

V následující tabulce jsou zaznamenány jednotlivé důležité časové milníky související s formulací a výběrem strategie.

Tab. 6.5 Časové milníky

Úkoly	Termíny
Stanovení podnikových cílů dle SMART	1.11.2016
Návrh jednotlivých strategií	k 1.2.2017
Výběr strategie	k 1.3.2017
Implementace strategie a realizace stanovených cílů	k 31.12.2021
Kontrola plnění strategie	každého 1/4 roku, tedy k 1.4., 1.7., 1.10 a k 1.1.

Zdroj vlastní zpracování

Společnost chce stanovených cílů dosáhnout v časovém horizontu 5 let, tedy do konce roku 2021. Kontrola plnění strategie, jak již bylo uvedeno výše, by měla probíhat čtvrtletně, tedy k 1. 4., 1. 7., 1. 10. a k 1.1. daného roku.

7 Závěr

U většiny vlastníků a manažerů malých a středních firem stále převládá názor, že strategii k řízení své firmy nepotřebují. Je nesporné, že každý vlastník nebo manažer má svůj plán či záměr do budoucnosti ve své mysli. Většinou řídí svou firmu převážně intuicí, improvizací a operativně. V současném turbulentním světě tento způsob řízení přináší těmto firmám značná rizika, protože jen intuice je pro řízení nedostatečná a velmi často vede k chybným rozhodnutím.

Cílem práce bylo analyzovat současný stav vzdělávací společnosti, navrhnout novou strategii pro tuto společnost, a to na základě analýzy GM-TREND. Celý průběh hodnocení probíhal ve spolupráci s diagnostickým týmem složeným z vedení společnosti. Diplomová práce byla z důvodu přehlednosti rozdělena na dvě hlavní kapitoly, a to na teoretickou a aplikační část.

V teoretické části byly vysvětleny jednotlivé pojmy, které souvisí s danou problematikou a které byly následně využity v praktické části práce. Jedná se zejména o teoretické poznatky získané z odborné literatury zabývající se především typologií strategií, strategickým plánováním, strategickým myšlením a strategickým řízením.

Ve třetí části byla představena společnost Everesta a ve čtvrté části byla popsána aplikace metody GM-TREND. V páté části již došlo na aplikaci samotné metody GM-TREND. Nejprve byl vytvořen první hierarchický strom potenciálu. Poté byly zjištěny jednotlivé funkce společnosti, a k nim přiřazeny charakteristiky. Pomocí syntézy a synkrézy, které byly realizovány pro úrovně $i = 0$ až po úroveň $i = 3$, se identifikovaly nejdůležitější charakteristiky. Z výsledných charakteristik byly vytvořeny incidenční matice a sestaven síťový graf. Postupně byly vytvořeny jednotlivé cesty potenciálů a určena jejich hodnota. Na závěr byla vypočítána rozvojová a obranná linie potenciálu.

V poslední části práce byla provedena syntéza výsledků z analýzy GM-TREND pro roky 2015, 2016 a 2017 a formulovány návrhy strategií. Z výsledků analýz se jako nejvhodnější jeví tři strategie, a to strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje poskytovaných služeb a strategie inovace.

Je samozřejmé, že každá společnost, chce-li existovat na trhu a mít určitou výši zisku, musí mít a znát svůj potenciál. Musí ho, ale umět především správně využívat, aby získala další konkurenční výhody. A jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, potenciál je rozdíl mezi tím, co je, a tím co může nebo musí být.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X. str. 187-190. 21
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. A. *Strategie – umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [11] LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-7048-019.
- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [14] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1998. 432 s. ISBN 0-684-84148-7.

- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [18] ŠMÍDA, František. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [19] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [22] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [23] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

- [24] EVERESTA: O NÁS. [online]. [cit. 2017-03-11].
Dostupné z: <https://www.everesta.cz/o-nas>
- [25] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2017 03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [26] Průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR. [online]. [cit. 2017-03-11].
Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/makroekonomika/makroekonomika-predikce/2016/42-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-26749>

Seznam zkratek


a.s.	akciová společnost
CSR	Společenská odpovědnost firem
EVA	ekonomická přidaná hodnota
EU	Evropská unie
GVSP	globální váha silového pole (celkový potenciál)
CH	charakteristika
IČO	identifikační číslo osoby
IT	informační technologie
Kč	Česká koruna
KPC	konečný potenciál
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVA	tržní přidaná hodnota
NSK	Národní soustava kvalifikací
OPEC	Organizace zemí vyvážejících ropu
PC	celkový potenciál
PR	Public relations, vztahy s veřejností
ROSP	orientace silového pole potenciálu
Sb.	Sbírka zákonů
SP	stabilizovaný potenciál
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
s.	strana
VSP	vektor silového pole

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017


jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

- Obr. 2.1 Vztah mezi posláním, zdroji a okolím podniku
- Obr. 2.2 Tři obecné strategie
- Obr. 2.3 Grafické znázornění struktury základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení
- Obr. 2.4 Nepřetržitý proces strategického řízení
- Obr. 2.5 Prvky strategické analýzy
- Obr. 2.6 Vnější vlivy
- Obr. 4.1 Elementární projevy potenciálu
- Obr. 4.2 Hierarchický strom
- Obr. 5.1 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2015
- Obr. 5.2 Síťový graf potenciálů pro rok 2015
- Obr. 5.3 Relativní a absolutní hodnota potenciálů pro rok 2015
- Obr. 5.4 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2016
- Obr. 5.5 Síťový graf potenciálů pro rok 2016
- Obr. 5.6 Relativní a absolutní hodnota potenciálů pro rok 2016
- Obr. 5.7 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2017
- Obr. 5.8 Síťový graf potenciálů pro rok 2016
- Obr. 5.9 Relativní a absolutní hodnota potenciálů pro rok 2016
- Obr. 6.1 Matice SWOT analýzy

Seznam tabulek:

Tabulka 3.1 Organizační struktura

Tabulka 5.1 Bodové ohodnocení

Tabulka 5.2 Výsledek synkrézy pro rok 2015

Tabulka 5.3 Incidenční matice pro rok 2015

Tabulka 5.4 Výsledek synkrézy pro rok 2016

Tabulka 5.5 Incidenční matice pro rok 2016

Tabulka 5.6 Výsledek synkrézy pro rok 2017

Tabulka 5.7 Incidenční matice pro rok 2017

Tabulka 5.8 Pomocné výpočty dynamiky podniku

Tabulka 5.9 Dynamika potenciálu společnosti Everest

Tabulka 6.1 Bodová stupnice

Tabulka 6.2 Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Everest

Tabulka 6.3 Hlavní dílčí cíle

Tabulka 6.4 Prognóza makroekonomických ukazatelů 2016-2019

Tabulka 6.5 Časové milníky

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzory diagnostických pomůcek (tabulek, grafů) pro praktickou část při hodnocení potenciálu metodou GM-TREND

Příloha č. 2: Diagnostická analýza pro rok 2015

Příloha č. 3: Diagnostická analýza pro rok 2016

Příloha č. 4: Diagnostická analýza pro rok 2017

Příloha č. 5: Bodové ohodnocení pyramidální struktury společnosti Everest s.r.o. pro rok 2015

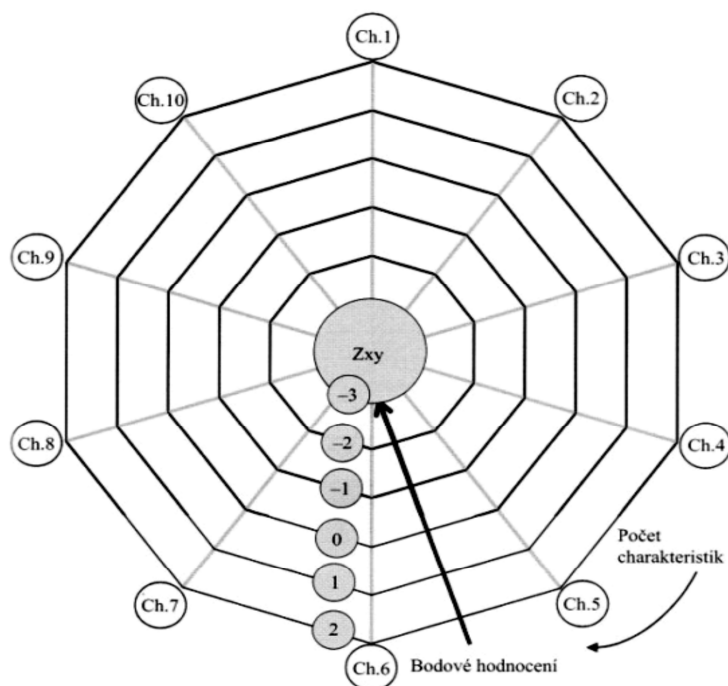
Příloha č. 6: Bodové ohodnocení pyramidální struktury společnosti Everest s.r.o. pro rok 2016

Příloha č. 7: Bodové ohodnocení pyramidální struktury společnosti Everest s.r.o. pro rok 2017

Přílohy

Příloha č. 1: Vzory diagnostických pomůcek (tabulek, grafů) pro praktickou část při hodnocení potenciálu metodou GM-TREND

Obr. Diagnostický diagram



Zdroj: Upraveno dle Mikoláš (2011, s. 263)

Tab. Diagnostická analytická tabulka (počet charakteristik min. 5, max. 10)

Název funkce									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
	Celkem								

Zdroj: Upraveno dle Mikoláš (2011, s. 262)

Tab. Zvolená bodová stupnice

Zvolená bodová stupnice:	
-3	Extrémně slabý
-2	Velmi slabý
-1	Slabý
0	Nevím
1	Silný
2	Velmi silný

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. Tabulka pro syntézu

Název funkce			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
HROZBY			
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
SLABÁ STRÁNKA			

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. Tabulka pro synkrézu

Název funkce			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body

Zdroj: vlastní zpracování

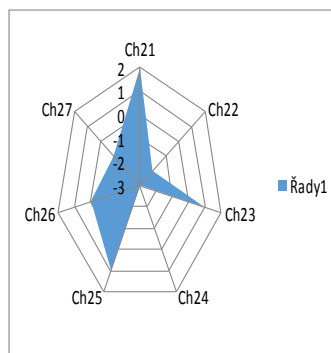
Tab. Incidenční matice

Charakteristiky (vzájemný vztah mezi jednotlivými charakteristikami)				

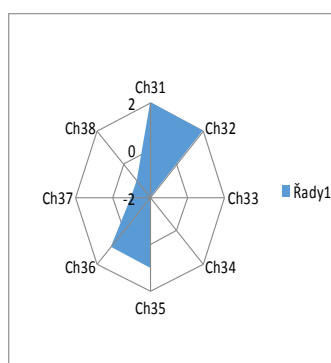
Zdroj: Upraveno dle Mikoláš (2011, s. 264)

Příloha č. 2: Diagnostická analýza pro rok 2015

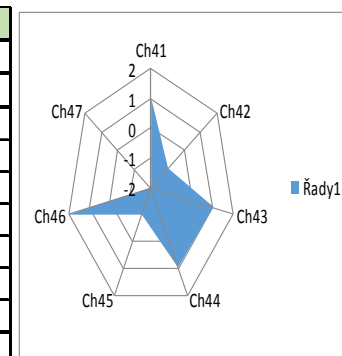
Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch21	Dostatek finančních prostředků (Si)	1							1
Ch22	Málo nebytových prostor k pronájmu (Hr)		1		1				
Ch23	Využití nových technik výuky (Př)		1					1	
Ch24	Závislost na dodavatelích (Hr)		1	1					
Ch25	Zkušenosti zaměstnanci (Si)	1						1	
Ch26	Využití školících prostor pro jiné firmy (Př)		1				1		
Ch27	Nové zákony a legislativa (Hr)		1			1			
	Celkem			1	1	1	1	3	1



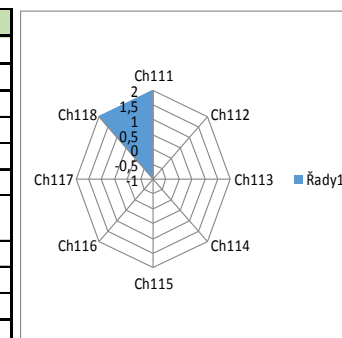
Z3: Rozvojové funkce podniku									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch31	Investování do nových technologií (Si)	1							1
Ch32	Poptávka po nových kurzech (Př)		1						1
Ch33	Sezónnost (Hr)		1		1				
Ch34	Investování do oprav (Si)	1			1				
Ch35	Využití levnějšího dodavatele (Př)		1					1	
Ch36	Školení vlastních zaměstnanců (Si)	1						1	
Ch37	Ždokolování jazykových schopností zaměstnanců (Si)	1				1			
Ch38	Tradiční zvyky zákazníků (Hr)		1			1			
	Celkem			0	2	1	0	2	2



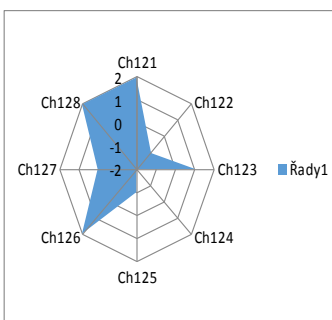
Z4: Ostatní neproduktivní funkce									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch41	Vedení účetnictví (Si)	1						1	
Ch42	Řízení lidských zdrojů (Si)	1				1			
Ch43	Sponzorování (Př)		1					1	
Ch44	Spolupráce na zlepšení životního prostředí (Př)		1					1	
Ch45	Rozšíření portfolia benefitů pro zaměstnance (Si)	1				1			
Ch46	Systematický plán školení (Si)	1							1
Ch47	Změna legislativy (Hr)		1		1				
	Celkem			0	0	3	1	1	2



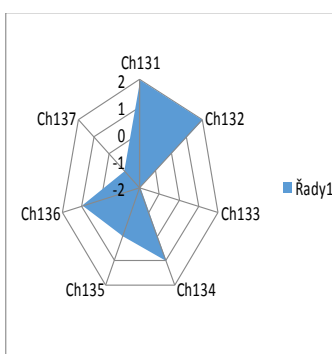
Z11: Poskytování kurzů									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch111	Množstevní slevy (Si)	1							1
Ch112	Špatná koordinace navazujících aktivit (Si)	1				1			
Ch113	Rozšíření či vznik konkurence (Hr)		1			1			
Ch114	Segment veřejné správy (Př)		1					1	
Ch115	V případě ekonomického růstu též růst vstupů, požadavky na růst platů (Si)	1				1			
Ch116	Vzdělávat se bude i po dotacích (Př)		1					1	
Ch117	Nedostatečné informace o kurzech (Si)		1			1			
Ch118	Různorodost kurzů (Si)	1							1
	Celkem			0	0	4	0	3	2



Z12: Firemní akce a konference									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch121	Zkušební zaměstnanci (Si)	1							1
Ch122	Nedostatečná koordinace aktivit (Si)	1				1			
Ch123	Segment veřejné správy (Př)		1					1	
Ch124	Rozšíření či vznik konkurence (Hr)		1		1				
Ch125	Špatná ekonomická situace (Hr)		1			1			
Ch126	Flexibilita (Si)	1							1
Ch127	Nedotažení věcí do konce (Si)	1					1		
Ch128	Vlastní školicí středisko (Př)		1						1
	Celkem			0	1	2	1	1	3



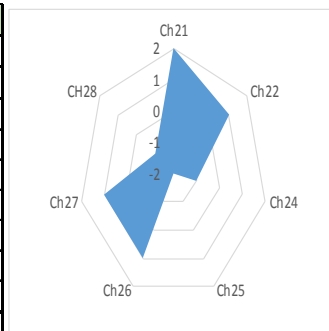
Z13: Poradenství									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch131	Rozšíření služeb v oblasti poradenství (Př)		1						1
Ch132	Kvalita poradců (Si)	1							1
Ch133	Odchod kvalitních poradců (Hr)		1		1				
Ch134	Důvěryhodnost poradenské činnosti (Př)		1					1	
Ch135	Časová náročnost (Si)	1					1		
Ch136	Záběr na širokou oblast poradenství (Si)	1						1	
Ch137	Špatná komunikace (Si)	1				1			
	Celkem			0	1	1	1	2	2



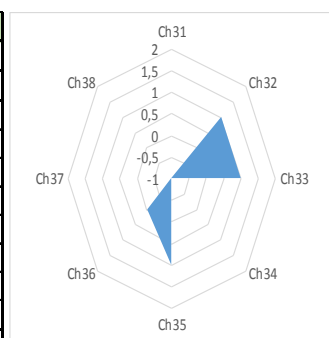
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Diagnostická analýza pro rok 2016

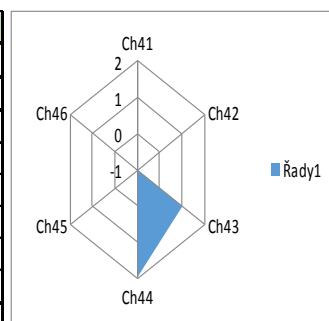
Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch21	Pracovitost vlastních lidí (Si)	1							1
Ch22	Využívání vlastních technologií (Př)		1					1	
Ch24	Rekonstrukce vlastních prostor (Hr)		1			1			
Ch25	Fungování IT podpory (Si)	1			1				
Ch26	Lepší ekonomická situace na trhu (Př)		1					1	
Ch27	Noví kreativní zaměstnanci (Si)	1						1	
Ch28	Drahý pronájem prostor (Hr)		1			1			
	Celkem			0	1	2	0	3	1



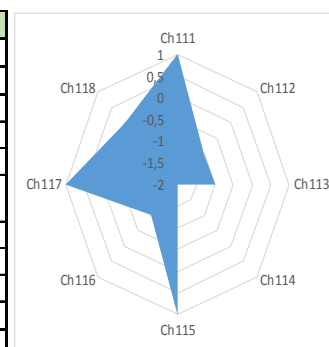
Z3: Rozvojové funkce podniku									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch31	Bonusový systém pro zákazníky (Si)	1				1			
Ch32	Odbornost pracovníků (Si)	1						1	
Ch33	Expanze na nové trhy (Př)		1					1	
Ch34	Nárůst konkurence (Hr)		1			1			
Ch35	Využití levnějšího dodavatele (Př)		1					1	
Ch36	Rozšíření aktivit do nových oborů podnikání (Př)		1				1		
Ch37	Investování do oprav (Si)	1				1			
Ch38	Školení vlastních zaměstnanců (Si)	1							1
	Celkem			0	0	3	1	3	1



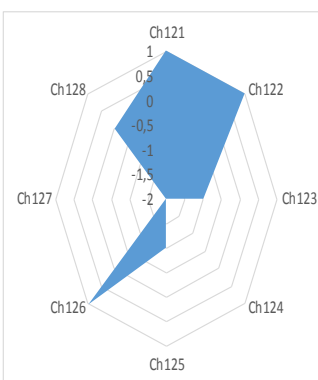
Z4: Ostatní neproduktivní funkce									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch41	Finanční kontroly (Hr)		1			1			
Ch42	Řízení lidských zdrojů (Si)	1				1			
Ch43	Účetní a ekonomická správa firmy (Si)	1						1	
Ch44	Dodržování zákonů (Př)		1						1
Ch45	Rozšíření portfolia benefitů pro zaměstnance (Si)	1				1			
Ch46	Systematický plán školení (Si)	1						1	
	Celkem			0	0	3	0	2	1



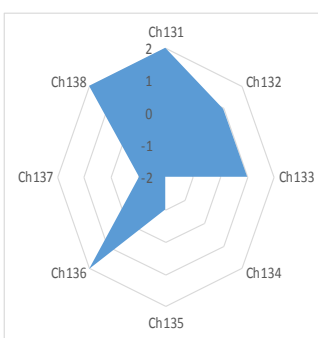
Z11: Poskytování kurzů									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch111	Různorodost kurzů (Si)	1						1	
Ch112	Vysoká cena kurzů (Si)	1				1			
Ch113	Snížení zájmu o kurzy (Hr)		1			1			
Ch114	Málo kvalitních lektorů, odborníků s novými přístupy (Si)		1		1				
Ch115	Kvalitní vlastní lektori (Si)	1						1	
Ch116	Nedostatečný počet kurzů (Si)	1				1			
Ch117	Získání klientů veřejné správy (Př)		1					1	
Ch118	Proniknutí na nový trh (Př)		1				1		
	Celkem			0	1	3	1	3	0



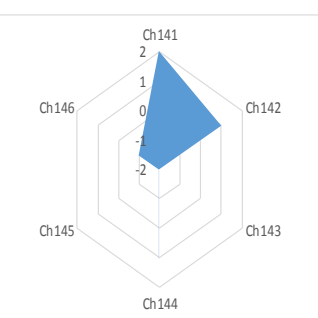
Z12: Firemní akce a konference									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch121	Kvalitní lektori (Si)	1						1	
Ch122	Získání nových klientů (Př)		1					1	
Ch123	Úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence (Hr)		1			1			
Ch124	Neplnění termínů (Si)	1			1				
Ch125	Špatná ekonomická situace (Hr)		1			1			
Ch126	Flexibilita (Si)	1						1	
Ch127	Vysoká cena (Si)	1			1				
Ch128	Proniknutí na nový trh (Př)		1				1		
	Celkem			0	2	2	1	3	0



Z13: Poradenství									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch131	Pracovitost lidí (Si)	1							1
Ch132	Využívání vlastních technologií (Př)		1					1	
Ch133	Důvěryhodnost poradenské činnosti (Si)	1						1	
Ch134	Monitoring potřeb v oblasti poradenství (Si)	1			1				
Ch135	Časová náročnost (Si)	1				1			
Ch136	Odbornost poradců (Hr)		1		1				
Ch137	Nárůst konkurence (Hr)		1			1			
Ch138	Zaměření na nové oblasti poradenství (Př)		1						1
	Celkem			0	2	2	0	2	2



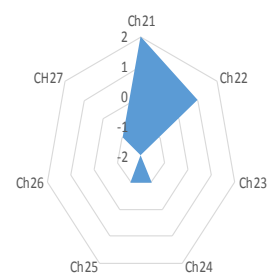
Z14: Akreditace a profesní kvalifikace									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch141	Pracovitost vlastních lidí (Si)	1							1
Ch142	Využívání vlastních softwarových programů (Př)		1					1	
Ch143	Nízká úroveň nových produktů (Si)	1			1				
Ch144	Rozšíření nabídky akreditačních kurzů (Si)	1						1	
Ch145	Snížení zájmu o akreditace a profesní kvalifikace (Hr)		1		1				
Ch146	Omezená nabídka kurzů (Si)	1				1			
	Celkem			0	2	1	0	2	1



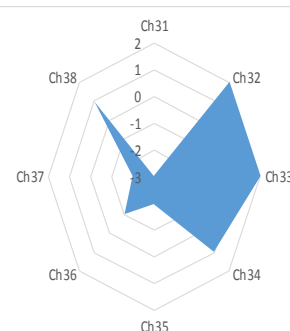
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Diagnostická analýza pro rok 2017

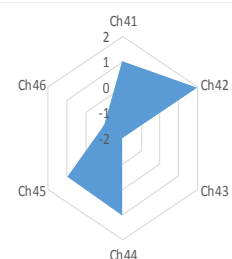
Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch21	Pracovitost vlastních lidí (Si)	1							1
Ch22	Zkušenosti zaměstnanců (Si)	1						1	
Ch23	Špatná zastupitelnost (Si)	1			1				
Ch24	Využití levnějšího dodavatele (Př)		1			1			
Ch25	Ziráta dodavatele (Hr)		1			1			
Ch26	Zvýšení cen pronajatých prostor (Hr)		1		1				
Ch27	Fungování IT podpory (Si)	1				1			
	Celkem			0	2	3	0	1	1



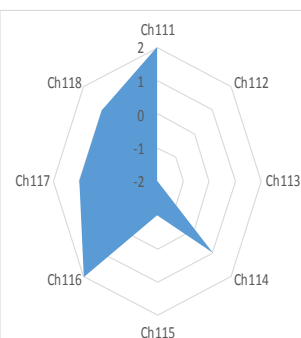
Z3: Rozvojové funkce podniku									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch31	Špatná komunikace v rozrůstající se firmě (Si)	1		1					
Ch32	Odbornost pracovníků (Si)	1							1
Ch33	Nové dotační programy (Př)		1						1
Ch34	Školení vlastních zaměstnanců (Si)	1						1	
Ch35	Investování do nákupu nového zařízení (Hr)		1		1				
Ch36	Zdokonalování jazykového vybavení zaměstnanců (Si)	1				1			
Ch37	Nárůst konkurence (Hr)		1		1				
Ch38	Investování do nákupu vlastních prostor (Př)	1						1	
	Celkem			1	2	1	0	2	2



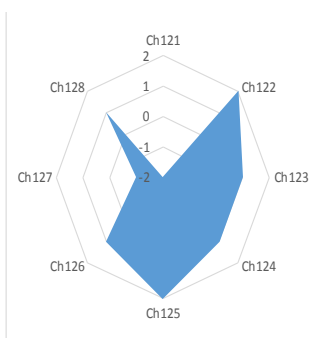
Z4: Ostatní neproduktivní funkce									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch41	Zvýšení povědomí o produktech (Př)		1					1	
Ch42	Zvýšení podpory prodeje (Si)	1							1
Ch43	Vedení účetnictví (Si)	1			1				
Ch44	Rízení lidských zdrojů (Si)	1						1	
Ch45	Sponzoring (Př)		1					1	
Ch46	Legislativní změny (Hr)		1			1			
	Celkem			0	1	1	0	3	1



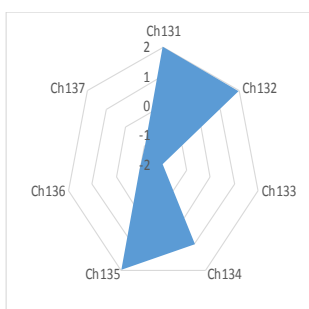
Z11: Poskytování kurzů									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch111	Velmi dobrá odbornost lektorů (Si)	1							1
Ch112	Přetěžování lektorů (Si)	1			1				
Ch113	Snížený zájem o kurzy (Hr)		1		1				
Ch114	Zvýšení počtu externích lektorů (Př)		1					1	
Ch115	Nárůst konkurence (Hr)		1			1			
Ch116	Získání nových klientů (Př)		1						1
Ch117	Proniknutí do nových oblastí (Si)	1						1	
Ch118	Zlepšení ekonomické situace v ČR (Př)		1					1	
	Celkem			0	2	1	0	3	2



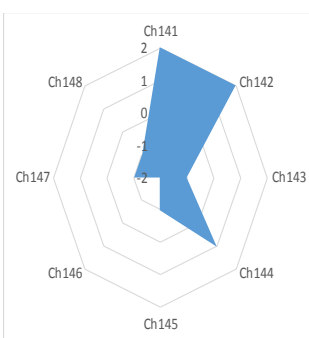
Z12: Firemní akce a konference									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch121	Snížený zájem o firemní akce (Hr)		1		1				
Ch122	Zvýšený zájem o konference (Př)		1						1
Ch123	Flexibilní zaměstnanci (Si)	1						1	
Ch124	Zlepšení ekonomické situace v ČR (Př)		1					1	
Ch125	Dlouholeté zkušenosti s pořádáním akcí a konferencí (Si)	1							1
Ch126	Úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence (Hr)		1			1			
Ch127	Vysoká cena (Si)	1				1			
Ch128	Proniknutí na nový trh (Př)		1					1	
	Celkem			0	1	2	0	2	3



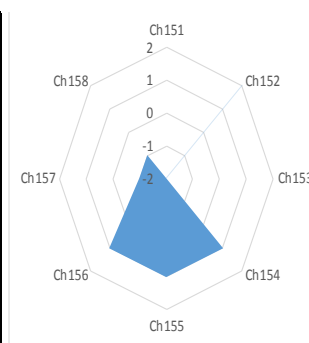
Z13: Poradenství									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch131	Odbornost poradců (Si)	1							1
Ch132	Získání nových klientů (Př)		1						1
Ch133	Velká konkurence (Hr)		1		1				
Ch134	Zlepšení ekonomické situace ČR (Př)		1					1	
Ch135	Dlouholeté zkušenosti s poradenstvím (Si)	1							1
Ch136	Vysoké ceny (Si)	1				1			
Ch137	PR, marketing a propagace akcí (Hr)		1			1			
	Celkem			0	1	2	0	1	3



Z14: Akreditace a profesní kvalifikace									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch141	Individuální přístup (Si)	1							1
Ch142	Získání nových klientů (Př)		1						1
Ch143	Velká konkurence (Hr)		1			1			
Ch144	Zlepšení ekonomické situace ČR (Př)		1					1	
Ch145	Investice do nového vybavení (Hr)		1			1			
Ch146	Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců (Si)	1			1				
Ch147	Malé zkušenosti (Si)	1				1			
Ch148	PR, marketing a propagaci akce (Hr)	1				1			
	Celkem			0	1	4	0	1	2



Z15: Průzkumy a dotazníková šetření									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
Ch151	Navýšení počtu zaměstnanců (Hr)		1		1				
Ch152	Získání nových klientů (Př)		1						1
Ch153	Velká konkurence (Hr)		1		1				
Ch154	Zlepšení ekonomické situace v ČR (Př)		1					1	
Ch155	Zavedení množstevního bonusového systému (Si)	1						1	
Ch156	Dobrá propagace nové služby (Si)	1						1	
Ch157	Malé zkušenosti (Si)	1				1			
Ch158	PR, marketing a propagaci akce (Hr)		1			1			
	Celkem			0	2	2	0	3	1



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5: Bodové ohodnocení pyramidální struktury společnosti Everest s.r.o. pro rok 2015

SYNTÉZA

Syntéza na hladině $i=0$; $BSY_{i+1} = \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$

Z11: Poskytování kurzů			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch114	Segment veřejné správy	1	4
Ch116	Vzdělávat se bude i po dotacích	2	3
HROZBA			
Ch113	Rozšíření či vznik konkurence	1	4
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch111	Množství slův	2	3
Ch118	Různorodost kurzů	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch112	Špatná koordinace navazujících aktivit	3	3
Ch115	V případě ekonomického růstu též růst vstupů, požadavky na růst platů	2	2
Ch117	Nedostatečné informace o kurzech	1	4

Z12: Firemní akce a konference			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch123	Segment veřejné správy	2	3
Ch128	Vlastní školící středisko	1	4
HROZBA			
Ch124	Rozšíření či vznik konkurence	1	4
Ch125	Špatná ekonomická situace	2	3
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch121	Zkušenosti zaměstnanců	1	4
Ch126	Flexibilita	2	3
SLABÁ STRÁNKA			
Ch122	Nedostatečná koordinace aktivit	1	4
Ch127	Nedotažení věcí do konce	2	3

Z13: Poradenství			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch131	Rozšíření služeb v oblasti poradenství	1	4
Ch134	Důvěryhodnost poradenské činnosti	2	3
HROZBA			
Ch133	Odhod kvalitních poradců	1	4
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch132	Kvalita poradců	1	4
Ch137	Záběr na širokou oblast poradenství	2	3
SLABÁ STRÁNKA			
Ch135	Časová náročnost	2	3
Ch138	Špatná komunikace	1	4

Syntéza na hladině $i=1$; $BSY_{i+1} = \max(BSK_i) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$

Z1: Produktivní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch13	Oblast veřejné správy	1	12
Ch15	Cenová konkurenceschopnost	2	11
HROZBA			
Ch14	Kvalita lektorů	1	12
Ch16	Zhoršující se platební morálka	2	11
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch11	Dostatek finančních prostředků	1	12
Ch17	Šířka portfolia a jeho stálý růst	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch12	Přetěžování zaměstnanců	2	11
Ch18	Nedostatek kvalitních zaměstnanců	1	12

Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch23	Využití nových technik výuky	1	12
Ch26	Využití školících prostor pro jiné firmy	2	11
HROZBA			
Ch22	Málo nebytových prostor k pronájmu	2	11
Ch27	Nové zákony a legislativa	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch21	Dostatek finančních prostředků	1	12
Ch25	Zkušenosti zaměstnanců	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch24	Závislost na dodavatelích	1	12

Z3: Rozvojové funkce podniku			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch32	Poptávka po nových kurzech	1	12
Ch35	Využití levnějšího dodavatele	2	11
HROZBA			
Ch33	Sezónnost	2	11
Ch38	Tradiční zvyky zákazníků	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch31	Investování do nových technologií	1	12
Ch36	Školení vlastních zaměstnanců	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch34	Investování do oprav	1	12
Ch37	Zdokonalování jazykových schopností zaměstnanců	2	11

Z4: Ostatní neproduktivní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch43	Sponzorování	1	12
Ch44	Spolupráce na zlepšení životního prostředí	2	11
HROZBA			
Ch47	Změna legislativy	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch41	Vedení účetnictví	2	11
Ch46	Systematický plán školení	1	12
SLABÁ STRÁNKA			
Ch42	Rízení lidských zdrojů	1	12
Ch45	Rozšíření portfolia benefitů pro zaměstnance	2	11

Syntéza na hladině $i=2$; $BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + <1, 2, 3, 4>$

H: Poskytování vzdělávání			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch114	Segment veřejné správy	4	17
Ch128	Vlastní školicí středisko	1	20
Ch131	Rozšíření služeb v oblasti poradenství	3	18
Ch23	Využití nových technik výuky	2	19
HROZBA			
Ch113	Rozšíření či vznik konkurence	4	17
Ch133	Odchod kvalitních poradců	2	19
Ch14	Kvalita lektorů	1	20
Ch27	Nové zákony a legislativa	3	18
CH	Vnitřní faktory I	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch118	Různorodost kurzů	3	18
Ch121	Zkušenosti zaměstnanci	2	19
Ch11	Dostatek finančních prostředků	1	20
Ch31	Investování do nových technologií	4	17
SLABÁ STRÁNKA			
Ch117	Nedostatečné informace o kurzech	1	20
Ch122	Nedostatečná koordinace aktivit	3	18
Ch24	Závislost na dodavatelích	4	17
Ch42	Řízení lidských zdrojů	2	19

SYKRÉZA

Synkréza na hladině $i=1$; $BSK_i=1 = (2^{i-1})^4 + <1, 2, 3, 4>$

Z1: Poskytování kurzů			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch114(Př)	Segment veřejné správy	3	6
Ch113(Hr)	Rozšíření či vznik konkurence	4	5
Ch118(Si)	Různorodost kurzů	1	8
Ch117(Si)	Málo odborníků s novými přístupy	2	7

Z12: Firemní akce a konference			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch128(Př)	Vlastní školicí středisko	2	7
Ch124(Hr)	Rozšíření či vznik konkurence	4	5
Ch121(Si)	Zkušenosti zaměstnanci	1	8
Ch122(Si)	Nedostatečná koordinace aktivit	3	6

Z13: Poradenství			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch131(Př)	Rozšíření služeb v oblasti poradenství	3	6
Ch133(Hr)	Odchod kvalitních poradců	2	7
Ch132(Si)	Kvalita poradců	1	8
Ch138(Si)	Špatná komunikace	4	5

Synkréza na hladině $i=2$; $BSK_i=2 = (2^{i-1})^4 + <1, 2, 3, 4>$

Z1: Produktivní funkce			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch13(Př)	Oblast veřejné správy	4	13
Ch14(Hr)	Kvalita lektorů	2	15
Ch11(Si)	Dostatek finančních prostředků	1	16
Ch18(Si)	Nedostatek kvalitních zaměstnanců	3	14

Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch23(Př)	Využití nových technik výuky	2	15
Ch22(Hr)	Málo nebytových prostor k pronájmu	4	13
Ch21(Si)	Dostatek finančních prostředků	1	16
Ch24(Si)	Závislost na dodavatelích	3	14

Z3: Rozvojové funkce podniku			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch32(Př)	Poptávka po nových kurzech	2	15
Ch33(Hr)	Sezónnost	4	13
Ch31(Si)	Investování do nových technologií	1	16
Ch34(Si)	Investování do oprav	3	14

Z4: Ostatní neproduktivní funkce			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch43(Př)	Sponzorování	3	14
Ch47(Hr)	Změna legislativy	4	13
Ch46(Si)	Systematický plán školení	1	16
Ch42(Si)	Řízení lidských zdrojů	2	15

Synkréza na hladině $i=3$; $BSK_i=3 = (2*i-1)*4+ <1, 2, 3, 4>$			
H: Poskytování vzdělávání			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch13(Př)	Oblast veřejné správy	4	21
Ch14(Hr)	Kvalita lektorů	2	23
Ch11(Si)	Dostatek finančních prostředků	1	24
Ch117(SI)	Nedostatečné informace o kurzech	3	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Bodové ohodnocení pyramidální struktury společnosti Everest s.r.o. pro rok 2016

SYNTÉZA

Syntéza na hladině i=0; BSYi=1 = <4, 3, 2, 1>			
Z11: Poskytování kurzů			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch117	Získání klientů veřejné správy	1	4
Ch118	Proniknutí na nový trh	2	3
HROZBY			
Ch113	Snížení zájmu o kurzy	1	4
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch111	Různorodost kurzů	2	3
Ch115	Kvalitní vlastní lektori	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch112	Vysoká cena kurzů	1	4
Ch116	Nedostatečný počet kurzů	2	3
Z12: Firemní akce a konference			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch122	Získání nových klientů	2	3
Ch128	Proniknutí na nový trh	1	4
HROZBY			
Ch123	Úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence	1	4
Ch125	Špatná ekonomická situace	2	3
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch121	Kvalitní lektori	2	3
Ch126	Flexibilita	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch124	Neplnění termínů	1	4
Ch127	Vysoká cena	2	3
Z13: Poradenství			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch132	Využívání vlastních technologií	2	3
Ch138	Zaměření na nové oblasti poradenství	1	4
HROZBY			
Ch136	Odbornost poradců	2	3
Ch137	Nárůst konkurence	1	4
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch131	Pracovitost vlastních lidí	2	3
Ch133	Důvěryhodnost poradenské činnosti	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch134	Monitoring potřeb v oblasti poradenství	1	4
Ch135	Časová náročnost	2	3
Z14: Akreditace a profesní kvalifikace			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch142	Využívání vlastních softwarových programů	1	4
HROZBY			
Ch145	Snížení zájmu o kurzy	1	4
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch141	Pracovitost vlastních lidí	2	3
Ch144	Rozšíření nabídky akreditačních kurzů	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch143	Nízká úroveň nových produktů	1	4
Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch22	Využívání vlastních technologií	2	11
Ch26	Lepší ekonomická situace na trhu	1	12
HROZBY			
Ch24	Rekonstrukce vlastních prostor	2	11
Ch28	Drahý pronájem prostor	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch21	Pracovitost vlastních lidí	2	11
Ch27	Noví kreativní zaměstnanci	1	12
SLABÁ STRÁNKA			
Ch25	Fungování IT podpory	1	12
Z3: Rozvojové funkce podniku			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch33	Expanze na nové trhy	2	11
Ch35	Využití levnějšího dodavatele	1	12
HROZBY			
Ch34	Nárůst konkurence	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch32	Odbornost pracovníků	2	11
Ch38	Školení vlastních zaměstnanců	1	12
SLABÁ STRÁNKA			
Ch31	Bonusový systém pro zákazníky	1	12
Ch37	Investování do oprav	2	11
Z4: Ostatní neproduktivní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch44	Dodržování zákonů	1	12
			11
HROZBY			
Ch41	Finanční kontroly	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch43	Účetní a ekonomická správa firmy	1	12
Ch46	Systematický plán školení	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch42	Řízení lidských zdrojů	1	12
Ch45	Rozšíření portfolia benefitů pro zaměstnance	2	11

Syntéza na hladině $i=2$; $BSY_i=i+1 = \max(BSK_i) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$			
H: Poskytování vzdělávání			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch117	Získání klientů veřejné správy	2	19
Ch128	Proniknutí na nový trh	1	20
Ch142	Využívání vlastních softwarových programů	4	17
Ch35	Využití levnějšího dodavatele	3	18
HROZBY			
Ch113	Snížení zájmu o akreditace a profesní kvalifikace	3	18
Ch123	Úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence	2	19
Ch28	Drahý pronájem prostor	1	20
Ch41	Finanční kontroly	4	17
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch115	Kvalitní vlastní lektori	1	20
Ch126	Flexibilita	2	19
Ch144	Rozšíření nabídky akreditačních kurzů	3	18
Ch43	Účetní a ekonomická správa firmy	4	17
SLABÁ STRÁNKA			
Ch112	Vysoká cena kurzů	2	19
Ch124	Neplnění termínů	1	20
Ch143	Nízká úroveň nových produktů	3	18
Ch31	Bonusový systém pro zákazníky	4	17

SYKRÉZA

Synkréza na hladině $i=1$; $BSK_i=1 = (2^i-1)*4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$

Z11: Poskytování kurzů			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch117(Př)	Získání klientů veřejné správy	2	7
Ch113(Hr)	Snížení zájmu o kurzy	3	6
Ch115(Si)	Kvalitní vlastní lektori	1	8
Ch112(Si)	Vysoká cena kurzů	4	5

Z12: Firemní akce a konference			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch128(Př)	Proniknutí na nový trh	1	8
Ch123(Hr)	Úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence	4	5
Ch126(Si)	Flexibilita	2	7
Ch124(Si)	Neplnění termínů	3	6

Z13: Poradenství			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch138(Př)	Zaměření na nové oblasti poradenství	2	7
Ch137(Hr)	Nárůst konkurence	3	6
Ch133(Si)	Důvěryhodnost poradenské činnosti	1	8
Ch134(Si)	Monitoring potřeb v oblasti poradenství	4	5

Z14: Akreditace a profesní kvalifikace			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch142(Př)	Využívání vlastních softwarových programů	2	7
Ch145(Hr)	Snížení zájmu o akreditace a profesní kvalifikaci	3	6
Ch144(Si)	Rozšíření nabídky akreditačních kurzů	1	8
Ch143(Si)	Nízká úroveň nových produktů	4	5

Synkréza na hladině $i=2$; $BSKi=2 = (2^i-1)*4+ <1, 2, 3, 4>$

Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch26(Př)	Ekonomická situace na trhu	2	15
Ch28(Hr)	Drahý pronájem prostor	4	13
Ch27(Si)	Noví kreativní zaměstnanci	1	16
Ch25(Si)	Fungování IT podpory	3	14

Z3: Rozvojové funkce podniku			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch35(Př)	Využití levnějšího dodavatele	2	15
Ch34(Hr)	Nárůst konkurence	4	13
Ch38(Si)	Školení vlastních zaměstnanců	1	16
Ch31(Si)	Bonusový systém pro zákazníky	3	14

Z4: Ostatní neproduktivní funkce			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch44(Př)	Dodržování zákonů	2	15
Ch41(Hr)	Finanční kontroly	4	13
Ch43(Si)	Účetní a ekonomická správa firmy	1	16
Ch42(Si)	Řízení lidských zdrojů	3	14

Synkréza na hladině $i=3$; $BSKi=3 = (2^i-1)*4+ <1, 2, 3, 4>$

H: Poskytování vzdělávání			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch128(Př)	Proniknutí na nový trh	2	23
Ch28(Hr)	Drahý pronájem prostor	4	21
Ch115(Si)	Kvalitní vlastní lektori	1	24
Ch124(Si)	Neplnění termínů	3	22

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: Bodové ohodnocení pyramidální struktury společnosti Everest s.r.o. pro rok 2017

SYNTÉZA

Syntéza na hladině i=0; BSYi=1 = <4, 3, 2, 1>			
Z11: Poskytování kurzů			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch114	Zvýšení počtu externích lektorů	1	3
Ch116	Získání nových klientů	2	4
HROZBY			
Ch113	Snižování zájmu o kurzy	1	4
Ch115	Nárůst konkurence	2	3
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch111	Velmi dobrá odbornost lektorů	1	4
Ch117	Proniknutí do nových oblastí	2	3
SLABÁ STRÁNKA			
Ch112	Přetěžování lektorů	1	4
Z12: Firemní akce a konference			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch122	Zvýšený zájem o konference	1	4
Ch124	Zlepšení ekonomické situace ČR	2	3
HROZBY			
Ch121	Snižování zájmu o firemní akce	1	4
Ch126	Úbytek klientů v důsledku nárůstu konkurence	2	3
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch123	Flexibilní zaměstnanci	2	3
Ch125	Dlouholeté zkušenosti s pořádáním akcí a konferencí	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch127	Vysoká cena	1	4
Z13: Poradenství			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch132	Získání nových klientů	1	4
Ch134	Zlepšení ekonomické situace ČR	2	3
HROZBY			
Ch133	Velká konkurence	1	4
Ch137	PR, marketing a propagace akcí	2	3
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch131	Odbornost poradců	1	4
Ch135	Dlouholeté zkušenosti s poradenstvím	2	3
SLABÁ STRÁNKA			
Ch136	Vysoké ceny	1	4
Z14: Akreditace a profesní kvalifikace			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch142	Získání nových klientů	1	4
Ch144	Zlepšení ekonomické situace v ČR	2	3
HROZBY			
Ch143	Velká konkurence	2	3
Ch145	Investice do nového vybavení	1	4
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch141	Individuální přístup	1	4
SLABÁ STRÁNKA			
Ch146	Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců	1	4
Ch147	Malé zkušenosti	2	3
Z15: Průzkumy a dotazníková šetření			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch152	Získání nových klientů	1	4
Ch154	Zlepšení ekonomické situace v ČR	2	3
HROZBY			
Ch151	Navyšování počtu zaměstnanců	1	4
Ch153	Velká konkurence	2	3
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch155	Zavedení množstevního bonusového systému	1	4
Ch156	Dobrá propagace nové služby	2	3
SLABÁ STRÁNKA			
Ch157	Malé zkušenosti	1	4
Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch24	Využití levnějšího dodavatele	1	12
HROZBY			
Ch25	Ztráta dodavatele	1	11
Ch26	Zvýšení cen pronajatých prostor	2	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch21	Pracovitost vlastních lidí	1	12
Ch22	Zkušenosti zaměstnanců	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch23	Špatná zastupitelnost	1	12
CH27	Fungování IT podpory	2	11
Z3: Rozvojové funkce podniku			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch33	Nové dotační programy	1	12
Ch38	Investování do nákupu vlastních prostor	2	11
HROZBY			
Ch35	Investování do nákupu nového zařízení	2	11
Ch37	Nárůst konkurence	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch32	Odbornost pracovníků	1	12
Ch34	Školení vlastních zaměstnanců	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch31	Špatná komunikace v rozrůstající se firmě	1	12
Ch36	Zdokonalování jazykového vybavení zaměstnanců	2	11
Z4: Ostatní neproduktivní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
Ch41	Zvýšení povědomí o produktech	1	12
Ch45	Sponzorování	2	11
HROZBY			
Ch46	Legislativní změny	1	12
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch42	Zvýšení podpory prodeje	1	12
Ch44	Řízení lidských zdrojů	2	11
SLABÁ STRÁNKA			
Ch43	Vedení účetnictví	1	12

Syntéza na hladině i=2; BSYi=i+1 = max (BSKi) + <1, 2, 3, 4>			
H: Poskytování vzdělávání			
CH	Vnější faktory (E)	pořadí	syntéza
PRÍLEŽITOST			
Ch116	Získání nových klientů	1	20
Ch24	Využití levnějšího dodavatele	2	19
Ch33	Nové dotační programy	3	18
Ch41	Zvýšení povědomí o produktech	4	17
HROZBY			
Ch113	Snížený zájem o kurzy	1	20
Ch133	Velká konkurence	3	18
Ch26	Zvýšení cen pronajatých prostor	2	19
Ch46	Legislativní změny	4	17
CH	Vnitřní faktory (I)	pořadí	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
Ch111	Velmi dobrá odbornost lektorů	1	20
Ch141	Individuální přístup	3	18
Ch155	Zavedení množstevního bonusového systému	4	17
Ch21	Pracovitost vlastních lidí	2	19
SLABÁ STRÁNKA			
Ch112	Přetěžování lektorů	2	19
Ch146	Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců	1	20
Ch23	Špatná zastupitelnost	3	18
Ch31	Špatná komunikace v rozrůstající se firmě	4	17

SYNKRÉZA

Synkréza na hladině i=1; BSKi=1 = (2ⁱ-1)*4+ <1, 2, 3, 4>

Z11: Poskytování kurzů			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch116(Př)	Získání nových klientů	2	7
Ch113(Hr)	Snížený zájem o kurzy	4	5
Ch111(Si)	Velmi dobrá odbornost lektorů	1	8
Ch112(Si)	Přetěžování lektorů	3	6

Z12: Firemní akce a konference			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch122(Př)	Zvýšený zájem o konference	4	5
Ch121(Hr)	Snížený zájem o firemní akce	3	6
Ch125(Si)	Dlouholeté zkušenosti s pořádáním akcí a konferencí	2	7
Ch127(Si)	Vysoká cena	1	8

Z13: Poradenství			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch132(Př)	Získání nových klientů	3	6
Ch133(Hr)	Velká konkurence	4	5
Ch131(Si)	Odbornost poradců	2	7
Ch136(Si)	Vysoké ceny	1	8

Z14: Akreditace a profesní kvalifikace			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch142(Př)	Získání nových klientů	3	6
Ch145(Hr)	Investice do nového vybavení	4	5
Ch141(Si)	Individuální přístup	1	8
Ch146(Si)	Nedostatek vlastních odborných zaměstnanců	2	7

Z15: Průzkumy a dotazníková šetření			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch152(Př)	Získání nových klientů	3	6
Ch151(Hr)	Návýšení počtu zaměstnanců	4	5
Ch155(Si)	Zavedení množstevního bonusového systému	2	7
Ch157(Si)	Malé zkušenosti	1	8

Synkréza na hladině $i=2$; $BSK_i=2 = (2^i-1)*4+ <1, 2, 3, 4>$

Z2: Pomocné a obslužné funkce podniku			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch24(Př)	Využití levnějšího dodavatele	3	14
Ch26(Hr)	Zvýšení cen pronajatých pronajatých prost	4	14
Ch21(Si)	Pracovitost lidí	1	16
Ch23(Si)	Špatná zastupitelnost	2	15

Z3: Rozvojové funkce podniku			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch33(Př)	Nové dotační programy	2	15
Ch37(Hr)	Nárůst konkurence	3	14
Ch32(Si)	Odbornost pracovníků	1	16
Ch31(Si)	Špatná komunikace v rozrůstající se firm	4	13

Z4: Ostatní neproduktivní funkce			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch41(Př)	Zvýšení povědomí o produktech	2	15
Ch46(Hr)	Legislativní změny	4	13
Ch42(Si)	Zvýšení podpory prodeje	1	16
Ch43(Si)	Vedení účetnictví	3	14

Synkréza na hladině $i=3$; $BSK_i=3 = (2^i-1)*4+ <1, 2, 3, 4>$

H: Poskytování vzdělávání			
Charakteristiky	Synkréza	Pořadí	Body
Ch116(Př)	Získání nových klientů	3	22
Ch113(Hr)	Snížený zájem o kurzy	4	21
Ch111(Si)	Velmi dobrá odbornost lektorů	1	24
Ch146(Si)	Nedostatek vlastních odborných zaměstn	2	23

Zdroj: vlastní zpracování